

308902

12
24

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



**PLANEACION ESTRATEGICA
PARA UNA EMPRESA EN CRECIMIENTO**

T R A B A J O

Que como resultado del seminario
de Investigación presenta como Tesis

Alejandro Chaparro Martínez

para optar por el Título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Director de tesis
Lic. Gustavo Palafox de Anda

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

México, D. F.

Septiembre 1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A mis padres y a mis abuelas :

*Que con su gran esfuerzo, apoyo y cariño, me han guiado
por el camino del bien, alentándome siempre al logro de
mis objetivos. Espero que hoy vean en mí, la culminación
del hijo, del nieto, del estudiante, del profesionalista,
que agradece la oportunidad que le brindaron,
respondiendo a alguno de sus anhelos.*

Por haber hecho de mí lo que soy, GRACIAS.

INDICE GENERAL

LISTA DE FIGURAS	v
LISTA DE TABLAS	vi
INTRODUCCION	1
CAPITULO I Administración, su Desarrollo a través del Tiempo	4
1.1 ¿ Qué es Administración ?	6
1.2 Proceso Administrativo	7
1.2.1 Planeación	8
1.2.1.1 Naturaleza de la Planeación	9
1.2.1.2 Tipos de planes	9
1.2.1.3 Pasos de la Planeación	11
1.2.2 Organización	12
1.2.2.1 Organización Formal e Informal	14
1.2.2.2 Proceso de la Organización	14
1.2.2.3 Area de mando o Tramo de Control	14
1.2.2.4 Departamentalización	15
1.2.2.5 Autoridad y Poder	17
1.2.2.6 Descentralización de Autoridad	17
1.2.2.7 Comites	18
1.2.3 Integración de Personal	18
1.2.4 Dirección	20
1.2.4.1 El Factor Humano	21
1.2.4.2 Motivación	21
1.2.4.3 Liderazgo	23
1.2.4.4 Comunicación	25
1.2.5 Control	27
1.2.5.1 El Proceso de Control	28
1.2.5.2 Tipos de Control	29

1.2.5.3	Cualidades de un Sistema Efectivo de Control	30
CAPITULO II Planeación Estratégica		34
2.1	¿ Qué es la Planeación Estratégica ?	34
2.1.1	El Futuro de la Decisiones Actuales	34
2.1.2	Proceso	35
2.1.3	Filosofía	35
2.1.4	Estructura	36
2.2	Modelo Conceptual de la Planeación Estratégica	36
2.2.1	El Plan para Planear	37
2.2.2	Análisis de Situación	41
2.2.2.1	Base de Datos	42
2.2.2.2	Análisis OPEDEPO	42
2.2.2.3	Expectativas de los Principales Intereses Externos	43
2.2.2.3.1	¿ Qué es un Mercado ?	44
2.2.2.3.2	Competidores Potenciales	45
2.2.2.3.3	Rivalidad entre Compañías Establecidas	47
2.2.2.3.4	El Poder de Negociación de los Compradores	48
2.2.2.3.5	El Poder de Negociación de los Proveedores	49
2.2.2.3.6	La Amenaza de los Productos Sustitutos	50
2.2.2.3.7	El Papel del Macroambiente	50
2.2.2.3.8	Mapa de Grupos Estratégicos	52
2.2.2.4	Expectativas de los Principales Intereses Internos	54
2.2.2.4.1	Los Bloques Genericos de Información de la Ventaja	55
2.2.2.4.2	Producto	57
2.2.2.4.3	Precio	59
2.2.2.4.4	Promoción	60
2.2.2.4.5	Distribución	61
2.2.2.4.6	Habilidades Distintivas, Recursos y Capacidades	63
2.2.2.4.7	Durabilidad de la Ventaja Competitiva	65
2.2.2.4.8	El Rol del Análisis Financiero	67

2.2.2.5	Estrategias Maestras y Estrategias Programadas	73
2.2.2.6	Programación y Programas a Mediano Plazo	76
2.2.2.7	Planeación y Planes a Corto Plazo	78
2.2.2.8	Implantación de Planes	78
2.2.2.9	Revisión y Evaluación de Planes	79
2.2.2.10	Flujos de Información y Normas de Evaluación y Decisión	79
CAPITULO III Industria Farmacéutica		81
3.1	Los Orígenes de la Industria Farmacéutica	82
3.1.2	La Profesionalización de la Farmacia	84
3.1.3	La Farmacia de " Patente "	85
3.1.4	La Botica	87
3.1.5	La Farmacia en México	88
3.2	La Industria Farmacéutica	89
3.2.1	De la Rebotica a la Planta Industrial	90
3.2.2	Desarrollo a Nivel Mundial	91
3.2.3	La Industria Farmacéutica en México	93
3.2.4	El Desarrollo de la Industria Farmacéutica en México	94
3.3	El Perfil Actual de la Industria Farmacéutica Mexicana	96
3.3.1	Numero de Empresas	97
3.3.2	Distribución Geográfica	97
3.3.3	Ventas	98
3.3.4	Importaciones y Exportaciones	99
3.3.5	Empleos	99
3.4	La Industria Farmacéutica: Marco Regulatorio	100
3.4.1	Marco Regulatorio de la Industria Farmacéutica en México	100
CAPITULO IV Caso Práctico		106
4.1	Antecedentes	107
4.1.1	Diferencia entre Medicina Etica y Medicina Impulso	111

4.1.2	Descuentos Base del Mercado de Medicamentos en México	111
Análisis de Mercado		112
4.2	Aspectos Generales	113
4.2.1	Mercado Objetivo	113
4.2.2	Importancia de DARREL para sus Proveedores	114
4.2.3	Política de Ventas	115
Análisis Estratégico		117
4.3	Fortalezas	118
4.3.1	Debilidades	119
4.3.2	Oportunidades	119
4.3.3	Amenazas	120
4.3.4	Fuerzas que Mueven a la Competencia en el Sector	120
4.3.5	Posicionamiento en un Mapa de Grupos Estratégicos	122
4.3.6	Entorno de la Empresa	122
Análisis Financiero		126
4.4	Aplicación de Razones Financieras Comparativas de 1995 y 1996	131
4.4.1	Análisis de Crecimiento	133
Planeación Estratégica		134
4.5	Definición de Objetivos	135
4.5.1	Objetivos	135
4.5.2	Estrategia Comercial	137
4.5.3	Estrategia de Compras	139
4.5.4	Planeación Financiera	139
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		146
CONCLUSIONES GENERALES		149
BIBLIOGRAFIA		152

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Modelo Conceptual de la Estructura y Proceso de Planeación Corporativa Sistemática	38
Figura 2	Cielo para Analizar el Contexto en el cual se Formula la Estrategia para DARREL	110
Figura 3	Fuerzas que Mueven la Competencia	121
Figura 4	Fuerzas que Mueven la Competencia	123
Figura 5	Posicionamiento de DARREL en un Mapa de Grupos Estratégicos	124
Figura 6	Secuencia para la Formulación de la Estrategia Global para DARREL	136

LISTA DE TABLAS

Tabla 3.1	PIB Total y por Sectores, Mercado y Autoabastecimiento en la Industria Farmacéutica	102
Tabla 3.2	Personal Ocupado, Precio Promedio y Blanza Comercial en la Industria Farmacéutica	103
Tabla 3.3	Información Estadística del Mercado en la Industria farmacéutica	104
Tabla 4.1	Diferencia entre Precio Público y Precio Farmacia	116
Tabla 4.2	Información Financiera (Balance General 1995)	127
Tabla 4.3	Información Financiera (Estado de Resultados 1995)	128
Tabla 4.4	Información Financiera (Balance General 1996)	129
Tabla 4.5	Información Financiera (Estado de Resultados 1996)	130
Tabla 4.6	Las Ventas Proyectadas de 1997 a 2000	140
Tabla 4.7	Datos Proyectados (Estado de Resultados)	142
Tabla 4.8	Datos Proyectados (Balance General)	143
Tabla 4.9	Datos Proyectados (Flujo de Caja)	144
Tabla 4.10	Datos Proyectados (Razones Financieras)	145

INTRODUCCION

Toda empresa que compete en un sector industrial posee una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita. Esta estrategia puede ser desarrollada explícitamente mediante un proceso de planeación o puede ser originada en forma implícita por los departamentos de la empresa. Sin embargo, la suma de estos enfoques departamentales rara vez llega a ser la mejor estrategia.

Hoy en día, las empresas mexicanas en crecimiento están actuando más concientes de la importancia que tiene la planeación estratégica, debido a que las condiciones que actualmente se viven tanto a nivel nacional como internacional son difíciles y muy competidas. Esto ha generado una mayor preocupación en los empresarios mexicanos que ahora tratan de trazar estrategias mediante una planeación a largo plazo para lograr una permanencia en los diferentes mercados.

Al llevar a cabo una planeación, las empresas generalmente se han encontrado con la dificultad de saber realmente cuales son sus propósitos, misión y objetivos que persiguen, así como los pasos o el camino a seguir para realizar dicha planeación. Al analizar el medio ambiente que rodea a la empresa, es importante primero definir "en donde se esta" y "a donde se quiere llegar".

Esta tesis se ha elaborado con el objeto de exponer, describir, identificar y resumir lo que significa la planeación estratégica complementandola con un modelo conceptual, el cual puede funcionar como una guía para que empresas en crecimiento puedan detectar cuales son todos aquellos factores que intervienen en su organización y desarrollo, además de sugerir que pasos seguir para trazar estrategias de expansión adecuadas.

Al elaborar esta tesis es necesario partir de conceptos generales básicos de la administración, para después continuar con particularidades de un sector como lo es el farmacéutico y, que sirve de entorno sobre el cual se desarrolla el caso práctico de este trabajo. Además se complementa con los conocimientos y experiencias propias que se adquirieron trabajando directamente por seis años en una empresa de distribución de productos jugueteros en donde muchos de los conceptos de planeación adquiridos, son extrapolados hacia el caso ejemplo de una empresa distribución de productos farmacéuticos.

Esta tesis se organizó en cuatro capítulos. El primer capítulo expone las generalidades de la administración.

El segundo capítulo expone la definición de planeación estratégica, los objetivos que

se buscan con su constante implementación en el proceso directivo y los beneficios que se logran en la planeación. Se presenta un modelo conceptual del proceso de planeación, determinando cuales son los factores que influyen en su diseño y se integra el modelo de Porter, acerca del análisis del sector dentro de los factores internos y externos de la empresa.

El tercer capítulo expone los orígenes del sector farmacéutico, su desarrollo a través del tiempo a nivel internacional, para seguir con el desarrollo del sector en México y cual es el perfil actual de la industria farmacéutica en México.

El cuarto capítulo presenta el caso práctico sobre una empresa distribuidora de productos farmacéuticos, en el que se aplica la planeación estratégica con el objeto de demostrar, ejemplificar y enseñar, como realmente se beneficia de ésta.



CAPITULO I ADMINISTRACION



ADMINISTRACION, SU DESARROLLO A TRAVES DEL TIEMPO

La administración bien puede ser considerada la más antigua de todas las artes conocidas por el hombre.

La práctica del arte de la administración está reflejada en los monumentos, artefactos, artesanías y ruinas de las ciudades que de continuo se descubren, e igual que los estudios arqueológicos y antropológicos, amplían nuestros conocimientos sobre las antiguas civilizaciones. Estos estudios revelan la presencia de mentes organizadoras en acción, mentes capaces de encauzar el potencial humano, recursos y capital para la producción de bienes, servicios y gobierno. Los descubrimientos son testimonio de un desempeño administrativo de importancia.

Los descubrimientos de la antigüedad proporcionan pistas respecto a la forma, en la cual el arte de la administración organizó y estructuró la vida gubernamental, económica y social; dirigió guerras, conquistas e imperios. Las evidencias muestran la presencia de organización y orden. Las reliquias físicas de estas antiguas civilizaciones indican que había planeación emprendida por el individuo o por su gobierno.

Las contribuciones más importantes a la administración, anteriores al siglo XX, incluyeron la construcción de las pirámides de Egipto, los ensayos de Adam Smith sobre la división del trabajo y la Revolución Industrial. La construcción de las pirámides fue un proyecto monstruoso que exigió la coordinación de decenas de miles de trabajadores. Es evidente que esto requirió de habilidades administrativas. Los escritos de Adam Smith sobre fabricación de alfileres, ilustraron vívidamente las dramáticas economías que se podían lograr por medio de la división del trabajo. La Revolución Industrial hizo más económico producir artículos en fábricas, lo que a su vez hizo más necesaria la aplicación de técnicas administrativas a las operaciones de producción.

La primera mitad del siglo XX fue un periodo de diversidad en el pensamiento administrativo. La administración científica buscó la eficiencia en la producción, al perseguir la "única mejor forma" para hacer cada actividad. Los teóricos de administración general buscaban principios de administración que se aplicarían a toda la organización. El enfoque de recursos humanos enfatizó la administración de la gente. El enfoque cuantitativo utilizó técnicas matemáticas y estadísticas para mejorar las decisiones en la asignación de recursos.

Frederick Taylor propuso cuatro principios administrativos: 1) el desarrollo de una

ciencia para cada elemento de trabajo de un individuo; 2) la selección y capacitación científicas de los obreros; 3) la cooperación de los trabajadores; y 4) la asignación de responsabilidades tanto a la administración como a los trabajadores.

La administración científica hizo posible aumentos dramáticos de 300% y más en la productividad. La aplicación de sus principios movió a la administración de una práctica "por sus puros pantalones" a una disciplina seria y científica.

Henri Fayol fue el primero en definir a la administración como una serie universal de funciones: planeación, organización, comando, coordinación y control. Argumentaba que la administración era una actividad común a todas las funciones humanas, e identificó catorce principios de administración que era posible enseñar en escuelas y universidades.

Max Weber definió la burocracia ideal como caracterizada por tener una división del trabajo, una jerarquía claramente definida, reglas y reglamentos detallados y relaciones impersonales.

Los estudios de Hawthorne llevaron a un nuevo énfasis sobre el factor humano en el funcionamiento de las organizaciones y proporcionó nuevas percepciones sobre las normas y comportamientos de grupo. La administración comenzó a buscar en forma activa una mayor satisfacción del empleado con su trabajo y una moral más elevada.

Los que abogaban por las relaciones humanas tenían fuertes convicciones personales acerca de la gente en el trabajo. Creían en la capacidad de la gente y alegaban que las prácticas de administración deberían aumentar la satisfacción de los empleados. En forma contrastante, los teóricos de la ciencia conductual se enfrascaron en una discusión objetiva sobre la conducta humana en las organizaciones. Intentaron con mucho cuidado mantener sus creencias personales fuera de sus estudios científicos.

A principios de los años 60's, se inició fervientemente un marco unificador. Se propuso el enfoque de proceso como una manera de sintetizar la diversidad. Los administradores planean, organizan, dirigen y controlan en conformidad con el enfoque de procesos. El enfoque de procesos reconoce la interdependencia de las actividades internas en la organización y entre la organización y su medio ambiente. El enfoque de contingencia aísla las variables situacionales que afectan las acciones administrativas y el desempeño organizacional.

La diversidad en la fuerza laboral se refiere a la heterogeneidad entre los trabajadores en términos de sexo, raza, etnicidad, minusvalías, preferencia sexual, edad o cualquier otra característica que diferencia a la gente.

Los administradores se preocupan cada vez más por estimular la innovación y el

cambio, porque se ha vuelto muy dinámico el ambiente en el que existen las organizaciones. Las organizaciones de éxito deberán ser flexibles, capaces de responder con rapidez y ser dirigidas por administradores que puedan llevar a cabo efectivamente cambios masivos y revolucionarios.

La administración de calidad total se enfoca en el cliente, busca un mejoramiento continuo, lucha por mejorar la calidad de todo, procura una medición precisa y concede poderes para decidir y actuar a los empleados¹.

"El Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios, y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes de la industria"².

1.1 ¿ Qué es la ADMINISTRACION ?

Para poder construir una acepción de lo que significa administración es necesario comparar a diferentes autores:

Stephen P. Robbins dice que "La administración se refiere al proceso de lograr que las actividades lleguen a su término eficientemente con otras personas, y por medio de ellas. El proceso representa las funciones o actividades primarias en que participan los administradores. Por lo general, a esas funciones se les llama planeación, organización, dirección y control"³.

James A.F. Stoner, define la administración como "El proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de una organización y de utilizar todos los demás recursos para alcanzar metas declaradas"⁴.

David R. Hampton dice que "La administración puede verse como un grupo de cuatro

¹Robbins Stephen P., " ADMINISTRACION TEORIA Y PRACTICA ", Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. de C.V., Ed. cuarta, México 1994.

²Camp Robert C., " BENCHMARKING La Búsqueda de las Mejores Prácticas en la Industria que Conducen a un Desempeño Excelente ", Ed. Panorama Editorial S.A., Ed. primera, México 1993.

³Robbins Stephen P., " ADMINISTRACION TEORIA Y PRACTICA ", Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. de C.V., Ed. cuarta, México 1994.

⁴Stoner James. A. F., " ADMINISTRACION ", Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. de C.V., Ed. segunda. México 1987.

procesos básicos: planeación, organización, dirección y control. También puede considerarse como un conjunto de papeles o funciones: interpersonales, informacionales y decisionales. En sus actividades diarias el comportamiento de los gerentes constituyen una síntesis en acción de las ideas y observaciones de ambos enfoques"⁵.

Agustín Reyes Ponce dice que "La administración es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social. También dice que es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa"⁶

Jose Antonio Fernandez Arena define que "La administración es la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado"⁷.

En esencia, la administración es una disciplina, una ciencia, un arte, un proceso, una forma de considerar las cosas, una actitud, es un cuerpo de conocimientos cuidadosamente pensados y analizados, específicamente identificados con una organización, es una función social incrustada en una cultura en donde existen costumbres sociales, convicciones y valores tradicionales, así como sistemas gubernamentales y políticos con sus propios valores, todo dirigido a la búsqueda y el logro de los objetivos y metas trazadas por un organismo social.

1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO.

Este proceso se caracteriza por tener un ámbito de aplicación universal. Por ser continuo y porque incorpora un conjunto de conocimientos con teorías y principios, que son aplicados a toda clase de empresa y todo nivel. Por lo tanto, el proceso administrativo puede ser definido en los términos siguientes:

Se concibe como una serie de etapas, que integran la Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control, con una secuencia lógica y adaptada, de tal forma que permite lograr los objetivos con eficacia, con el mínimo de recursos utilizados y

⁵Hampton David R., " ADMINISTRACION ", Ed. Mc Graw-Hill Interamericana de México S.A. de C.V., Ed. tercera, México 1989.

⁶Reyes Ponce Agustín., " ADMINISTRACION DE EMPRESAS TEORIA Y PRACTICA ", Ed. Limusa, Ed., primera. México 1987.

⁷Fernandez Arena Jose Antonio., " INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION ", Ed. Universidad Nacional Autónoma de México., Ed. octava, México 1982.

a un tiempo determinado.

Teniendo la idea de lo que es el proceso administrativo, se explicará cada una de las fases que integran este proceso y algunos de sus conceptos básicos.

1.2.1 PLANEACION.

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar la empresa, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que ésta funcione eficazmente y esto se logra a través de la planeación.

La planeación como la define Koontz & O'Donnell, "es decidir que objetivos quieren lograr, que acciones deben llevarse a cabo y quien será el responsable"⁸.

Stephen P. Robbins dice que "la función de planeación abarca definir las metas de una organización, establecer una estrategia global para alcanzarlas y desarrollar una jerarquía comprensiva de planes para integrar y coordinar las actividades"⁹.

Stoner expresa que "los planes se necesitan para dar a la organización sus objetivos y para establecer el mejor procedimiento de alcanzarlos"¹⁰.

Agustin Reyes Ponce dice que "La planeación consiste, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización"¹¹.

Con base en las anteriores definiciones podemos llegar a la conclusión de que la planeación es decidir por adelantado que hacer, como y cuando hacerlo y quien ha de hacerlo.

⁸Koontz Harold, O'Donnell Cyril & Wehrlich Heinz., "ADMINISTRACION ", Ed.Me Graw Hill de México S.A. de C.V., Ed. octava, México 1986.

⁹Robbins Stephen P., "ADMINISTRACION TEORIA Y PRACTICA ", Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. de C.V., Ed. cuarta, México 1994.

¹⁰Stoner James A. F., "ADMINISTRACION ", Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. de C.V., Ed. segunda, México 1987.

¹¹Reyes Ponce Agustín., "ADMINISTRACION DE EMPRESAS TEORIA Y PRACTICA ", Ed. Limusa., Ed. primera, México 1987.

1.2.1.1 NATURALEZA DE LA PLANEACION.

El propósito y naturaleza de la planeación puede resumirse haciendo referencias a los siguientes principios:

Contribución al Propósito y a los Objetivos: El propósito de todo plan y de todos los planes derivados es facilitar la realización de los objetivos de la empresa.

Primacía de la Planeación: La planeación precede, por lógica, a la ejecución de todas las demás funciones administrativas.

Extensión de la Planeación: Todo administrador debe planear el trabajo de sus subordinados.

Eficiencia de los Planes: La eficiencia de un plan se mide por el monto de su contribución a los objetivos, como compensación de los costos y otras consecuencias inesperadas requeridas para formularlo y hacerlo funcionar.

1.2.1.2 TIPOS DE PLANES.

Teniendo en cuenta que un plan comprende cualquier curso de acción futura, se puede ver que son variados. Aquí se han clasificado como:

Propósito o Misión.

El propósito o misión de una empresa es su finalidad específica, es su función o tarea general básica que la distingue de otras organizaciones.

Objetivos.

"Las metas u objetivos establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establece cómo serán logrados. Todas las organizaciones, coexistiendo en una compleja jerarquía, poseen múltiples metas desde objetivos en los que se refiere a valores, mismos que expresan las amplias premisas de valores que habrán de regir a la compañía, pasando por los objetivos organizacionales generales, los cuales establecen la naturaleza deseada de la empresa y las direcciones en que habrá de dirigirse hasta una serie de metas menos permanentes y que definen tareas específicas para cada una de las unidades y subunidades organizacionales, así como todos los principales programas de actividades de cada unidad"¹²

¹²Mintzberg Henry & Brian Quinn James., " EL PROCESO ESTRATEGICO CONCEPTOS, CONTEXTOS Y CASOS ", Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., Ed. segunda, México 1993.

Estrategia.

Stoner define "la estrategia como un programa general que se traza para alcanzar los objetivos de una organización y ejecutar así su misión"¹³.

Por otra parte Koontz & O'Donnell dicen que "la estrategia es un programa general de acción y un despliegue implícito de empeños y recursos para obtener objetivos amplios"¹⁴.

Políticas.

Son lineamientos generales de acción a seguir. Conjunto de normas flexibles que regulan la vida ordinaria de una empresa.

Agustín Reyes Ponce, define "Las políticas como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes de campo para las decisiones que les corresponde tomar; sirven por ello, para formular, interpretar o suplir las normas concretas. La importancia de las políticas en administración es decisiva, por que son indispensables para la adecuada delegación"¹⁵

Procedimientos.

Son guías de acción práctica que detallan en forma exacta la forma en que cierta actividad debe cumplirse. La esencia de los procedimientos es tener una secuencia cronológica de como se tiene que hacer esa actividad.

Reglas.

Es una norma que no admite excepciones, normalmente se refiere a asuntos muy vinculados con la empresa.

Programas.

Un programa es un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos que se deben emplear y otros elementos necesarios para seguir un curso de acción determinado. Los programas son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.

¹³Stoner James A. F., "ADMINISTRACION", ED. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. de C.V., Ed. segunda, México 1987.

¹⁴Koontz Harold, O'Donnell Cyril & Wehrich Heinz., "ADMINISTRACION", Ed. Mc Graw Hill de México S.A. de C.V., Ed. octava, México 1986.

¹⁵Reyes Ponce Agustín., "ADMINISTRACION DE EMPRESAS TEORIA Y PRACTICA", Ed. Limusa., Ed. primera, México 1987.

Presupuestos.

Un presupuesto considerado como un plan es la expresión de resultados esperados en términos numéricos. Puede llamarse "programa numérico". Un presupuesto obliga a una empresa a hacer de antemano, sea por una semana o por cinco años, una compilación numérica de flujos esperados de caja, gastos e ingresos, gastos de capital, horas hombre y horas de máquina utilizadas. El presupuesto es necesario para el control pero no puede servir como una medida de control si no refleja los planes.

1.2.1.3 PASOS DE LA PLANEACION.

1.- Tener Conciencia de la Oportunidad.

Es un conocimiento de dónde estamos y de nuestras fuerzas y debilidades; la comprensión de por qué deseamos dar una solución a nuestras dudas y la visión de lo que esperamos ganar. De esta toma de conciencia depende la formulación de objetivos realistas. La planeación requiere diagnósticos reales de las oportunidades.

2.- Determinación de Objetivos.

El segundo paso de la planeación es fijar los objetivos de la empresa en su conjunto y luego los de cada unidad subordinada. Los objetivos que especifican los resultados esperados indican los puntos finales de lo que ha de hacerse, dónde debe de estar el énfasis principal y qué es lo que se quiere lograr a través del complejo de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Los objetivos de la empresa orientarán la naturaleza de todos los planes importantes, los que al reflejar estos objetivos, definen los objetivos de los principales departamentos.

3.- Establecimiento de Premisas.

Las premisas son pronósticos informativos de naturaleza real, políticas básicas aplicables y planes existentes de la compañía. Existen premisas políticas, sociales, económicas, etc.

Las premisas constituyen el medio ambiente esperado en el que ha de llevarse a cabo la puesta en operación de los objetivos. Ejemplo, ¿Cómo se va a comportar el mercado?, ¿Qué nuevos gustos tendrá el mercado? etc. Una premisa importante puede ser la conciencia de la empresa de la dificultad de hacer premisas exactas. Todo el personal de una empresa debe conocer las premisas establecidas por la misma.

4.- Determinación de los Cursos Alternativos de Acción.

El cuarto paso de la planeación es la búsqueda y exámen de vías opcionales de acción, especialmente de las que no son aparentes de inmediato. Raras veces se ofrece un plan que no tenga opciones razonables y con mucha frecuencia una alternativa que no era

obvia resultó ser la mejor. El problema más común no es hallar opciones sino reducir su número, de modo que puedan analizarse las mejores.

5.- Evaluación de los Cursos de Acción.

Después de buscar las vías opcionales y de analizar sus puntos débiles y fuertes, el quinto paso es evaluarlas a la luz de las premisas y de las metas. Una vía puede parecer la más provechosa pero requiere un desembolso muy grande de dinero con recuperación lenta; otra puede ser menos provechosa, pero envuelve menos riesgos; aún otra puede responder mejor a los objetivos de largo alcance de la compañía. De lo que se trata al hacer la evaluación es de escoger las alternativas en donde los beneficios sean mayores a los costos.

6.- Selección de una Vía.

El sexto paso de la planeación, la selección del curso de acción, es el punto donde se adopta el plan, el punto justo donde se toma una decisión. En ocasiones un análisis y evaluación de cursos opcionales pondrá de manifiesto que hay dos o más aconsejables y el administrador entonces puede resolver seguir varios cursos de acción y no uno solo.

7.- Formulación de Planes Derivados.

En el punto en el cual se toma una decisión, con muy poca frecuencia está completa la planeación y existe la necesidad de un último paso. Casi invariablemente hay planes derivados que se requieren para sustentar el plan básico.

8.- Expresión Numérica de los Planes a través de Presupuestos.

Después de que se tomaron las decisiones y los planes quedaron establecidos, el paso final para darles significado, como se indicó en el análisis sobre tipo de planes, es convertirlos en presupuestos para darles un lenguaje numérico. Si se realizan de manera adecuada, los presupuestos se convierten en el medio para consolidar los diversos planes y también en normas de calidad contra las cuales se mide el progreso de la planeación¹⁶.

1.2.2 ORGANIZACION.

Con base en lo establecido en la planeación, la siguiente etapa del proceso administrativo es la organización.

Stephen P. Robbins dice que "la organización es la determinación de cuales son las actividades a realizar, quién las llevará a cabo, cómo deben agruparse éstas, quién

¹⁶Koontz Harold, O'Donnell Cyril & Wehrlich Heinz., "ADMINISTRACION", Ed. Mc Graw Hill de México S.A. de C.V., Ed. octava, México 1986.

informa a quién y donde se tomarán las decisiones"¹⁷.

Koontz & O'Donnell define organización como "agrupar actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar en sentido horizontal y vertical toda la estructura de la empresa"¹⁸.

Para Stoner organizar es "el proceso de hacer que la estructura de la empresa se ajuste a sus objetivos, sus recursos y su ambiente"¹⁹.

Agustín Reyes Ponce dice que la "organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados"²⁰.

A través de la historia, algunas personas han dirigido los esfuerzos de otros hacia objetivos específicos. El trabajo total por hacer, según lo fijado por los planes, requiere los esfuerzos de más de una persona.

Actualmente, la organización moderna, es distinta a la de hace varias décadas. Los nuevos conceptos del significado organización, el comportamiento individual, el efecto de las acciones de grupo, el ambiente social y de trabajo, las relaciones de autoridad y de estructura, están pasando por un cambio, dando cada vez más ímpetu a la dinámica organizacional. De esta otra forma podemos decir que:

Organización, es la etapa del proceso administrativo que establece las relaciones efectivas entre las personas, para que trabajen en grupo, con eficacia y obtengan una satisfacción personal al hacer trabajos seleccionados bajo condiciones ambientales dadas, para lograr los objetivos establecidos por la empresa.

Para que se justifique y tenga sentido la existencia de cualquier rol organizacional se

¹⁷Robbins Stephen P., "ADMINISTRACION TEORIA Y PRACTICA ", Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. de C.V., Ed. cuarta, México 1994.

¹⁸Koontz Harold, O'Donnell Cyril & Wehrich Heinz., "ADMINISTRACION ", Ed. Mc Graw Hill de México S.A. de C.V., Ed. octava, México 1986.

¹⁹Stoner James A.F., "ADMINISTRACION ", Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. de C.V., Ed. segunda, México 1987.

²⁰Reyes Ponce Agustín., "ADMINISTRACION DE EMPRESAS TEORIA Y PRACTICA ", Ed. Limusa., Ed. primera, México 1987.

requiere: objetivos ciertos y precisos, concepto claro de los deberes o actividades que deban realizarse, entendimiento del área de autoridad de cada persona para que cada quien sepa qué puede hacer para obtener los resultados deseados.

1.2.2.1 ORGANIZACION FORMAL E INFORMAL.

Bernard considera una organización como de tipo formal cuando las actividades de dos o más personas están deliberadamente coordinadas para el logro de ciertos objetivos. Afirma que la existencia de un propósito común consciente es la esencia de una organización formal y que esta existe cuando las personas 1) pueden comunicarse entre sí, 2) están dispuestas a actuar y 3) comparten un propósito común.

Bernard llamó organización informal a cualquier actividad de grupo que no tiene objetivos explícitos, aunque eventualmente pueda contribuir al logro de los fines comunes.

1.2.2.2 PROCESO DE LA ORGANIZACION.

- 1.- Detallar todo el trabajo que hay que hacer para alcanzar las metas de la organización.
- 2.- Dividir la carga total de trabajo en actividades que puedan ser desarrolladas lógicamente y confortablemente por una persona o por un grupo.
- 3.- Combinar el trabajo de los miembros de una compañía en una forma lógica y eficiente.
- 4.- Crear un mecanismo para coordinar el trabajo de todos los miembros de la empresa en un todo unificado y armónico.
- 5.- Controlar la efectividad de la organización y hacer los ajustes necesarios para mantener o aumentar esa efectividad.

1.2.2.3 AREA DE MANDO O TRAMO DE CONTROL.

Si bien la razón para organizar es hacer eficaz la cooperación humana, se encuentra que la causa de los niveles organizacionales radica en las limitaciones del área de mando. En otras palabras, puesto que existe un límite para el número de personas que un administrador puede supervisar, aunque varíe dependiendo de las situaciones, el resultado es la existencia de los niveles organizacionales. En toda organización se debe decidir cuantos subordinados puede manejar un superior. Los estudiosos de la administración han encontrado que este número va, por lo general, de cuatro a ocho subordinados en los niveles más altos de la organización y de ocho a quince en los

más bajos.

1.2.2.4 DEPARTAMENTALIZACION.

Stephen P. Robbins define departamentalización en donde las "actividades en la organización deberfan tener una especialización y agruparse en departamentos. La creación de estos departamentos por lo regular se basa en las funciones que se desarrollan, el producto o servicio que se ofrece, el cliente al que se enfoca, el territorio o área geográfica que se cubre, o el proceso que se efectúa para convertir los insumos en producto o servicio. El método o métodos que se utilizan deben reflejar el agrupamiento que mejor contribuya a la obtención de los objetivos de la organización y las metas de las unidades individuales"²¹.

Despues de la definición anterior podemos decir que la departamentalización es la agrupación de personas y funciones en áreas de responsabilidad (como hacer departamentos). Los distintos tipos de departamentos son:

Departamentalización por Números Simples: Esta departamentalización fue antiguamente un método importante en la organización de las tribus, clanes y ejércitos. Aunque su uso está desapareciendo con rapidez, todavía tiene ciertas aplicaciones en la sociedad moderna. Este método de departamentalización se realiza mediante un agrupamiento objetivo de las personas que han de ejecutar ciertas tareas bajo la dirección de un administrador. Es lo que hizo Moisés al organizar su numeroso grupo.

Departamentalización por Tiempo: Esta es una de las formas más antiguas de la departamentalización, utilizada en los niveles más bajos de la organización. En muchas empresas es común el empleo de varios turnos de trabajo cuando por razones técnicas o económicas una sola jornada no es suficiente. Salvo por algunas dificultades de supervisión y aspectos de eficiencia y por el costo de los turnos, este tipo de organización origina pocos problemas administrativos.

Departamentalización por Funciones: La agrupación de actividades de acuerdo con las funciones que realiza una empresa es una práctica muy generalizada. Las funciones básicas de la empresa son: Producción, Ventas y Finanzas. A menudo existen estos departamentos con denominaciones algo diferentes, por no contarse con una terminología universalmente aceptada. La departamentalización funcional es la más utilizada y se encuentra presente en casi todas las empresas en algún nivel de su

²¹Robbins Stephen P., " ADMINISTRACION TEORIA Y PRACTICA ", Ed.Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. de C.V., Ed. cuarta, México 1994.

organización.

Departamentalización por Territorio: La departamentalización basada en áreas geográficas es un método común empleado por las empresas físicamente dispersas. El principio consiste en que todas las actividades de un área determinada o territorio deben agruparse y asignarse a un administrador. La departamentalización territorial es adecuada cuando su propósito es fomentar la participación local en la toma de decisiones y sacar ventaja de ciertas economías de las operaciones regionales. Las razones económicas para seleccionar una departamentalización territorial se relaciona con el costo que implica.

Departamentalización por Producto: El agrupamiento de actividades sobre la base de productos o líneas ha aumentado en importancia en las empresas de producción a gran escala que operan con multilíneas por lo general, las empresas que adoptan esta forma estaban originalmente organizadas por funciones.

Departamentalización por Clientes: Este tipo de agrupación de actividades, que pone el acento en los clientes, es común en una gran variedad de empresas. El cliente es el elemento determinante en la forma en que se agrupan las actividades, cuando todas las relaciones de la empresa con el están a cargo de un solo departamento.

Departamentalización por Canales de Comercialización: Una de las formas más nuevas de la departamentalización básica consiste en organizar la empresa en torno a los mercados que sirve o a los canales de comercialización que usa. La organización alrededor de los canales de comercialización supone que la estructura organizacional debe reflejar las formas en que la empresa llega hasta el consumidor final, ya sea mediante canales dirigidos a los almacenes o a los supermercados. En el mercado por otro lado, agrupa las actividades para apoyar los esfuerzos de comercialización en mercados claves como hospitales, compañías aeroespaciales, operaciones de computación, etc.

Departamentalización por Proceso o Equipo: La agrupación de las actividades de la empresa de acuerdo con un proceso de producción o un tipo de equipo, se utiliza con frecuencia en las instalaciones industriales. Ejemplos de esta departamentalización dentro de una fábrica son la selección de pintura, la de procesos electrolíticos, o las secciones de prensas perforadoras o de máquinas automáticas de hacer tornillos. En esta forma, la mano de obra y los materiales se sitúan en estos departamentos para llevar cabo una operación específica. Esta departamentalización debe justificarse con razones económicas, aunque en ocasiones la naturaleza misma de los equipos la requiera.

Departamentos de Servicios: Si bien con frecuencia se los considera como departamentos staff más que como un tipo de departamentalización, los departamentos

de servicios son en esencia, una agrupación de actividades que deben llevarse a cabo en otros departamentos pero que se asignan a un departamento especializado con fines de eficiencia y control.

Organización Matricial: La esencia de la administración matricial como se le entiende por lo general es la combinación de la departamentalización funcional y por producto en una misma organización.

1.2.2.5 AUTORIDAD Y PODER.

Empezaremos definiendo según Koontz & O'Donnell lo que es poder y autoridad; "Poder, es la capacidad de un individuo o grupo de individuos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas. Autoridad, es el poder que tiene una posición para tener la última palabra en la toma de decisiones que afectan a otros. Es por supuesto, poder, pero poder en una estructura organizacional, poder legítimo"²².

Stoner dice que "los escritores sobre administración han definido y usado los términos influencia, poder y autoridad en distintas formas y no siempre han estado de acuerdo. Definiremos la influencia como acciones o ejemplos que directa o indirectamente producen un cambio en el comportamiento o actitud de otra persona o grupo. Definiremos el poder como la capacidad de ejercer influencia. La autoridad formal es un tipo de poder. Se basa en el reconocimiento de su legitimidad"²³.

1.2.2.6 DESCENTRALIZACION DE LA AUTORIDAD.

La autoridad organizacional es el poder conferido a las personas que les permite usar su juicio en la toma de decisiones. La cuestión de si la autoridad debe concentrarse o dispersarse por la organización no es tanto asunto de qué tipo sino de cuanta autoridad. La descentralización es un aspecto fundamental de la delegación; la autoridad se halla centralizada en cuanto no se delegue. La centralización absoluta en un individuo es concebible, mas implica la inexistencia de administradores subalternos y por tanto la falta de una organización estructurada. Por ello se puede decir que todas las organizaciones presentan algún grado de descentralización. Por otra parte no puede haber una descentralización absoluta ya que si el administrador delegase toda su

²²Koontz Harold, O'Donnell Cyril & Wehrlich Heinz., "ADMINISTRACION", Ed. Mc Graw Hill de México S.A. de C.V., Ed. octava, México 1986.

²³Stoner James A.F., "ADMINISTRACION", Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. de C.V., Ed. segunda, México 1987.

autoridad cesaría su calidad de administrador y su posición quedaría eliminada, caso en el cual tampoco habría organización. La centralización y la descentralización, pues, constituyen tendencias; son cualidades como caliente y frío.

1.2.2.7 COMITES.

Uno de los dispositivos de organización más frecuentes y controvertidos es el comité. Ya sea que se le denomine "consejo", "comisión", "cuerpo de trabajo" o "equipo", su naturaleza esencial es la misma, porque el comité es un grupo de personas a quienes se asigna, como grupo, cierto asunto. Algunos tienen funciones de administración y otros no. Algunos toman decisiones; otros simplemente ventilan problemas sin tener ninguna autoridad para decidir. Algunos tienen autoridad para hacer recomendaciones a administradores, que a su vez pueden o no aceptarlas, mientras que otros se forman sólo para recibir información, sin hacer recomendaciones ni tomar decisiones.

1.2.3 INTEGRACION DE PERSONAL.

Agustín Reyes Ponce dice que "integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social"²⁴.

La planeación nos ha dicho "qué" debe hacerse y "cuando"; la organización nos ha señalado "quienes", "donde" y "como" deben realizarlo.

Falta todavía obtener los elementos materiales y humanos que llenen los cuadros teóricos formados por la planeación y la organización: esto lo hace la integración.

Stephen P. Robbins le llama administración de recursos humanos que "busca integrar personal a la organización y sostener un alto desempeño de los empleados mediante la planeación de recursos humanos, incorporación o despido de personal, selección, orientación, capacitación, evaluación de desempeño, desarrollo de carrera y relaciones obrero patronales"²⁵.

²⁴Reyes Ponce Agustín., " ADMINISTRACION DE EMPRESAS TEORIA Y PRACTICA ", Ed. Limusa., Ed. primera, México 1987.

²⁵Robbins Stephen P., " ADMINISTRACION TEORIA Y PRACTICA ", Ed Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. de C.V., Ed. cuarta, México 1994.

Desde mediados de los años 60, el gobierno estadounidense amplió mucho su influencia sobre las decisiones de administración de recursos humanos al poner en vigor nuevas leyes y reglamentos. Por el esfuerzo del gobierno para proporcionar oportunidades iguales en el empleo, la administración debe cerciorarse de que las decisiones claves de la ARH, como reclutamiento, selección, capacitación, promociones y despidos, se hagan sin tomar en cuenta la raza, sexo, religión, edad, color u origen étnico. Se pueden imponer fuertes sanciones económicas a las organizaciones que no acaten estas leyes y reglamentos.

Una descripción de puesto es una declaración por escrito de lo que hace un postestahabiente, como se hace y por que se hace. Una especificación de puesto señala las calificaciones mínimas aceptables que debe poseer un ocupante para desarrollar con éxito un puesto determinado.

El reclutamiento procura desarrollar un grupo de candidatos potenciales al puesto. Las fuentes típicas incluyen la búsqueda interna, anuncios, recomendaciones de los empleados, agencias de colocación, bolsas de trabajo de escuelas y servicio de ayuda temporal. La eliminación de personal reduce la fuerza laboral dentro de una organización por medio de opciones como despidos, suspensiones temporales, transferencias, semanas laborales reducidas y jubilaciones anticipadas.

La calidad de un dispositivo de selección se determina por su validez y confiabilidad. Si un dispositivo no es válido, entonces no existe una relación comprobada entre los mismos y los criterios aplicables para el puesto. Si un dispositivo de selección no es confiable, entonces no puede suponerse que proporcione una medición consistente.

Los dispositivos de selección deben igualar al puesto de que se trata. Las muestras de trabajo actúan mejor con puestos de bajo nivel. Los centros de asesoría trabajan mejor para los puestos de administradores. La validez de la entrevista como un dispositivo de selección aumenta en forma progresiva en niveles más elevados de administradores.

La capacitación del empleado puede darse en el trabajo o fuera del mismo. Métodos populares en el trabajo incluyen rotación de puestos, sustitución y aprendizajes. Los métodos fuera del trabajo más populares son conferencias en aulas, películas y ejercicios de simulación.

Seis métodos de medición del desempeño son: a) ensayos escritos, descripciones por escrito de las fortalezas o debilidades de un empleado, su desempeño previo, su potencial y áreas que necesitan mejorar; b) incidentes críticos, listas de comportamientos claves que separan desempeños eficaces de ineficaces en el puesto; c) escalas gráficas de clasificación, calificación de factores de desempeño en una escala ordenada; d) ECBS, calificación de empleados en comportamientos específicos en el trabajo derivados de las dimensiones del desempeño del puesto; e)

comparaciones multipersonales, comparación de empleados individuales unos contra otros; y f) objetivos, evaluación de los empleados contra objetivos tangibles y susceptibles de ser verificados y medidos.

Las cinco etapas de la carrera son exploración, establecimiento, a mitad de la carrera, postrimetrías de la carrera y declinación.

1.2.4 DIRECCION.

Para realizar las actividades ya definidas en la planeación y organización, deberán emprenderse varias acciones, tomando en consideración las características de los integrantes del grupo, las actividades específicas y el criterio del dirigente. Algunas de esas acciones son la jefatura, la comunicación, la supervisión y la motivación.

La dirección proporciona vida al proceso administrativo, ya que en ella se lleva a cabo todo lo que la planeación la organización y la integración han determinado. Por tanto:

Dirección, es la etapa del proceso administrativo que permite la realización de todo lo planeado y organizado, por medio de la autoridad ejercida a base de decisiones tomadas directamente, delegando dicha autoridad y vigilando que se cumplan en forma adecuada las órdenes emitidas.

Koontz & O'Donnell definen dirección como el "proceso de influir sobre las personas para que se realicen en forma entusiasta el logro de las metas de la organización"²⁶.

David R. Hampton dice que "La dirección posee dos significados por lo menos. La primera se refiere a la amplia gama de actividades mediante las cuales los gerentes establecen el carácter y el tono de su organización. Entre ellas figuran articular y ejemplificar los valores y el estilo propio de la empresa. El segundo significado de dirección denota el proceso de influjo interpersonal en virtud del cual los gerentes se comunican con sus subordinados respecto a la ejecución del trabajo"²⁷.

Stephen P. Robbins expresa que "toda organización cuenta con personas, y es trabajo administrativo dirigir y coordinar a estas personas. Esta es la función de dirección. Cuando los administradores motivan a sus subordinados, dirigen las actividades de

²⁶Koontz Harold, O'Donnell Cyril & Wehrich Heinz., "ADMINISTRACION", Ed. Mc Graw Hill de México S.A. de C.V., Ed. octava, México 1986.

²⁷Hampton David R., "ADMINISTRACION", Ed. Mc Graw-Hill Interamericana de México S.A. de C.V., Ed. tercera, México 1989.

otros, seleccionan el canal de comunicación mas efectivo, o resuelven conflictos entre integrantes; estos administradores se ocupan en dirigir"²⁸.

Agustín Reyes Ponce dice que la "dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con mas frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas"²⁹.

1.2.4.1 EL FACTOR HUMANO EN LA EMPRESA.

Es evidente que aunque los objetivos de la empresa pueden diferir en cierta medida entre unas y otras, las personas que participan en ellas tienen también necesidades y objetivos que les resultan de especial importancia. A través de la función de dirección, se ayuda a las personas a percibir que pueden satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial al tiempo que contribuyen a lograr las metas de la empresa. La administración implica lograr objetivos de empresas. Lograr resultados es importante pero los medios no deben nunca lesionar la dignidad de la persona. El concepto de dignidad individual significa que debe tratarse a las personas con respeto sin importar cuál sea su puesto en la organización. El presidente, el vicepresidente, administrador, supervisor de primera línea y trabajador contribuyen de igual manera a los objetivos de la empresa. Cada una de estas formas es única y tiene habilidades y aspiraciones diferentes, pero todos son seres humanos y merecen ser tratados como tales.

1.2.4.2 MOTIVACION.

Los motivos humanos se basan en necesidades, que experimentan en forma ya sea consciente o subconsciente. Algunas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimento, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse como secundarias, tales como la autoestima, posición, afiliación con otros, cariño, desprendimiento, logros y autoseguridad.

La motivación como la describe Koontz & O'Donnell, es un "término general que se

²⁸Robbins Stephen P., " ADMINISTRACION TEORIA Y PRACTICA ", Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. de C.V., Ed. cuarta, México 1994.

²⁹Reyes Ponce Agustín., " ADMINISTRACION DE EMPRESAS TEORIA Y PRACTICA ", Ed. Limusa., Ed primera, México 1987.

aplica a una clase completa de impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares"³⁰.

Stephen P. Robbins dice que "La motivación es la disposición de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, que se condiciona por la habilidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. El proceso de motivación comienza con una necesidad insatisfecha, que genera tensión e impulsa a un individuo a buscar metas que, de lograrse, satisfacen la necesidad y reducen la tensión."³¹.

Los 50 's fueron un tiempo fructífero para el desarrollo de conceptos motivacionales. Se formularon tres teorías específicas durante ese período:

Teoría de la Jerarquía de Necesidades

La teoría de jerarquía de necesidades afirma que existen cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estimación y autorrealización. Que los individuos procuran satisfacer en una progresión semejante a cada escalera. Una necesidad satisfecha en forma considerable deja de motivar.

Teoría " X " y Teoría " Y " .

La teoría "X" es, en esencia, un punto de vista negativo de la naturaleza humana, que supone que a los empleados les disgusta el trabajo, que son flojos, que procuran evadir la responsabilidad y por consiguiente se les debe presionar para que trabajen. En tanto que la teoría "Y" en su aspecto básico positivo, asume que los empleados son creativos, procuran la responsabilidad y pueden ejercer su autodirección.

Teoría de Motivación-Higiene.

La teoría de motivación-higiene establece que no todos los factores pueden motivar a los empleados. La presencia o la ausencia de ciertas características del puesto o factores de higiene, sólo pueden aplacar a los empleados pero no conducen a la satisfacción o motivación. Aquellos factores que la gente encuentra que son recompensas intrínsecas, como los logros que se alcanzan, reconocimiento, responsabilidad y crecimiento, actúan como motivadores y generan satisfacción con el puesto.

³⁰Koontz Harold, O'Donnell Cyril & Weilrich Heinz., " ADMINISTRACION ", Ed. Mc Graw Hill de México S.A. de C.V., Ed. octava, México 1986.

³¹Robbins Stephen P., " ADMINISTRACION TEORIA Y PRACTICA ", Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. de C.V., Ed. cuarta, México 1994.

Las siguientes teorías, representan las explicaciones actualizadas de la motivación de los empleados.

Teoría de Tres Necesidades.

Las personas con grandes logros prefieren puestos que ofrecen responsabilidad personal, retroalimentación y riesgos moderados.

Teoría de Fijación de Objetivos.

Las metas motivan al personal al proporcionarle marcos de referencia específicos y retos para guiar y estimular su desempeño.

Teoría del Reforzamiento.

La teoría de reforzamiento enfatiza el patrón en el que se distribuyen las recompensas. Afirma que se debe utilizar para un reforzamiento positivo, no negativo y eso es sólo para premiar el comportamiento que se desea. Esta teoría supone que el comportamiento lo causa el ambiente. La teoría de fijación de objetivos juzga a la motivación como proveniente de las declaraciones internas de propósito de la persona.

Teoría de Equidad.

Es la teoría en la que los individuos comparan su relación de aportaciones resultados en el puesto con los de otros similares. Si perciben que están subrecompensados, declina su motivación para el trabajo. Cuando las personas perciben que están subrecompensados, con frecuencia experimentan motivación para trabajar duro y así se justifica su sueldo.

La Teoría de Expectativas.

La teoría de expectativas considera que un individuo tiende a actuar de determinada manera con base en la expectativa de que a esa acción le seguirán resultados determinados y en lo atractivo de ese resultado para el individuo. Sus componentes principales son las relaciones entre esfuerzo y desempeño, desempeño y recompensas y recompensas y metas individuales.

1.2.4.3 LIDERAZGO.

Koontz & O'Donnell define "el liderazgo como influencia, como el arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena disposición y entusiasmo lograr

metas de grupo¹²

David R. Hampton llegó a la conclusión de que existen dos significados de liderazgo. "El primero podría describirse como una visión general o amplia que incluye la cuestión general de definir, formar y mantener el carácter y cultura propios de una organización. El segundo lo define, el liderazgo como el proceso interpersonal en virtud del cual los gerentes influyen en los empleados para llevar a cabo metas establecidas de tareas"¹³.

Stoner define el "liderazgo gerencial como el proceso de dirigir y orientar las actividades relativas a una tarea de los miembros de un grupo de trabajo"¹⁴.

A los administradores se les nombra. Tienen poder legítimo, lo que les permite premiar y castigar. Su habilidad se funda en la autoridad formal inherente de sus puestos. En contraste, se pueden nombrar a los líderes o éstos pueden surgir de entre el grupo. Los líderes pueden influenciar a otras personas para que se desempeñen más allá de las acciones que estableció la autoridad formal.

Se encontraron seis características que distinguen a los líderes de los que no los son, impulso, el deseo de dirigir, honradez e integridad, autoconfianza, inteligencia y conocimientos relevantes del puesto. Con todo, la posesión de estos rasgos no es garantía de liderazgo porque se pasan por alto factores situacionales.

El Modelo de Fiedler.

El modelo de contingencia de Fiedler identifica tres variables situacionales, relaciones entre los miembros, estructura de la actividad y poder del puesto. En situaciones muy favorables o desfavorables, los líderes orientados a la actividad tienden a desempeñarse mejor. En situaciones moderadamente favorables o desfavorables, se prefiere a los líderes orientados hacia sus relaciones.

La Teoría Situacional de Hersey-Blanchard.

La teoría situacional de Hersey y Blanchard propone cuatro estilos de liderazgo, decir,

¹²Koontz Harold, O'Donnell Cyril & Wehrich Heinz., "ADMINISTRACION ", Ed. Mc Graw Hill de México S.A. de C.V., Ed. octava, México 1986.

¹³Hampton David R., "ADMINISTRACION ", Ed. Mc Graw. Hill Interamericana de México S.A. de C.V., Ed. tercera, México 1989.

¹⁴Stoner James A.F., "ADMINISTRACION " Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. de C.V., Ed. segunda, México 1987.

vender, participar y delegar. El estilo que escoja un líder depende de la madurez del puesto y de la madurez psicológica de sus seguidores. Conforme los seguidores alcanzan niveles superiores de madurez, el líder responde con la reducción del control e involucramiento.

Teoría Trayectoria Meta.

El modelo trayectoria meta propone dos clases de variables de contingencia, las que se encuentran en el ambiente y las que forman parte de las características personales del subordinado. Los líderes seleccionan un comportamiento directivo específico, apoyador, participador u orientado al logro, que sea congruente con las exigencias del ambiente y las características del subordinado.

Teoría del Líder Carismático.

Los líderes carismáticos tienen autoconfianza, poseen una gran visión de un futuro mejor, tienen una fuerte creencia en esa visión, se comportan fuera de lo convencional y se les percibe como agentes de cambio.

La Rejilla Administrativa.

La rejilla de la administración es un dispositivo útil para identificar y clasificar los estilos de administración, Blake y Mouton identifican cuatro extremos de estilos básicos. Bajo el estilo 1.1 los administradores se ocupan muy poco de las personas y de las tareas y tienen muy poca participación en su trabajo. En el otro extremo se encuentran los administradores de estilo 9.9 que muestran en sus acciones la mayor dedicación posible, tanto a las personas como a las tareas. Otro estilo se identifica como la 1.9 (la del club campestre) en la que los administradores tienen poca o ninguna preocupación por las tareas y se ocupan sólo de las personas. En el otro extremo se encuentran los administradores 9.1 (administradores autocráticos) que se preocupan sólo del mantenimiento de una operación eficiente olvidándose de las personas.

1.2.4.4 COMUNICACION.

Stephen P. Robbins dice que la "comunicación es la transferencia y comprensión de significado. Es importante por que todo lo que hace un administrador, toma de decisiones, planeación, liderazgo y todas las otras actividades requieren que se

comunique la información"¹⁵.

Koontz & O'Donnell dice que la "comunicación se puede considerar como el medio por el cual se alimentan de recursos sociales los sistemas sociales. Es también un medio de modificar la conducta, de efectuar cambios, de hacer productiva la información y de lograr metas, por otro lado habla de que la transferencia de información de una persona a otra es absolutamente esencial"¹⁶.

David R. Hampton define "comunicación como el proceso que suministra la información técnica, relacionada con la coordinación y de índole motivacional a todas las partes de la organización donde se necesite. El diseño de una estructura o sistema de comunicación deberá estar subordinado a la naturaleza de la tarea por realizar"¹⁷.

Agustín Reyes Ponce dice que la "comunicación es un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros"¹⁸.

El proceso de comunicación comienza con una fuente de comunicación (emisor) que tiene un mensaje que transferir. Ese mensaje se convierte a una forma simbólica (codificación) y pasa por medio de un canal al receptor, que decodifica el mensaje. Para cerciorarse de la precisión del proceso, el receptor debe proporcionar al emisor una retroalimentación como una verificación de que se logró la comprensión del mensaje.

Algunas técnicas que se utilizan para vencer las barreras de comunicación incluyen el uso de retroalimentación, la simplificación del lenguaje, escuchar en forma activa, la restricción de emociones y estar pendientes de las señales no verbales.

Los comportamientos que se relacionan con escuchar en forma activa son: tener contacto visual, asentir de manera visible y exhibir expresiones faciales apropiadas, evitar acciones o ademanes que distraigan, formular preguntas, parafrasear, evitar

¹⁵Robbins Stephen P., "ADMINISTRACION TEORIA Y PRACTICA", Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. de C.V., Ed. cuarta, México 1994.

¹⁶Koontz Harold, O'Donnell Cyril & Wehrich Heinz., "ADMINISTRACION", Ed. Mc Graw Hill de México S.A. de C.V., Ed. octava, México 1986.

¹⁷Hampton David R., "ADMINISTRACION", Ed. Mc Graw-Hill Interamericana de México S.A. de C.V., Ed. tercera, México 1989.

¹⁸Reyes Ponce Agustín., "ADMINISTRACION DE EMPRESAS TEORIA Y PRACTICA", Ed. Limusa, Ed. primera. México 1987.

interrupciones a la persona que habla, no hablar demasiado y efectuar transiciones fluidas entre los roles de emisor y receptor.

Los comportamientos que se relacionan con la provisión de una retroalimentación efectiva son: enfocarse sobre comportamientos específicos; mantener la retroalimentación impersonal y oportuna, orientada hacia los objetivos; asegurarse de haber comprendido; y dirigir la retroalimentación negativa hacia el comportamiento que el receptor puede controlar.

Los pasos a seguir para analizar y resolver las situaciones de conflicto comienzan con averiguar el estilo subyacente que se tiene del manejo de conflictos. Luego, solo seleccione aquellos conflictos que valen el esfuerzo y que se pueden controlar. En tercer lugar, evalúe la fuente de conflicto. Por último, elija la opción de solución del conflicto que refleje mejor su estilo y la situación.

Un administrador podrá desear estimular el conflicto si su unidad sufre de apatía, estancamiento, carencia de ideas nuevas, o falta de respuesta al cambio.

1.2.5 CONTROL.

Finalmente, la actuación y los resultados deben ser comprobados contra lo previamente establecido, con el fin de evaluar y verificar que tanto se está progresando en la consecución de los objetivos, ya que el hecho de establecer un plan sólido, asignar las actividades, delegar la autoridad y la buena actuación, no implica el éxito entonces lo que se debe entender por control es:

Control, es la medición y la corrección del desempeño, para asegurarse que los objetivos y los planes diseñados para alcanzarlos se están llevando a cabo.

Koontz & O'Donnell, dice que el "control es la medición y la corrección del desempeño en las actividades de los subordinados para asegurarse de que todos los niveles de objetivos y los planes diseñados para alcanzarlos se están llevando a cabo"³⁹.

David R. Hampton, define "control como un proceso que consiste en vigilar el proceso basándose en los objetivos y normas obtenidos de la planeación. El control cierra el ciclo de los procesos gerenciales pues relaciona el progreso o avance real con el que se previó al momento de la planeación. La realización de informes, comparaciones y

³⁹Koontz Harold, O'Donnell Cyril & Wehrich Heinz., " ADMINISTRACION ", Ed. Mc Graw Hill de México S.A. de C.V., Ed. octava, México 1986.

evaluación del avance constituyen el fundamento para intervenir, hacer ajustes, replanear y aplicar otras medidas correctivas"⁴⁰.

Stephen P. Robbins, define "control como el proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollan conforme se planearon y para corregir cualquier desviación evidente. Un sistema efectivo de control asegura que las actividades se terminen en formas que conduzcan al logro de las metas de la organización"⁴¹.

1.2.5.1 EL PROCESO DEL CONTROL.

El proceso de control consiste en tres pasos distintos: 1) la medición del desempeño real; 2) la comparación del desempeño verdadero contra un estándar; y 3) tomar una acción administrativa para corregir desviaciones o estándares inadecuados. Antes de pasar a considerar cada paso en detalle, nosotros debemos estar conscientes de que el proceso de control supone que ya existen los estándares de desempeño. Estos estándares son los objetivos específicos contra los que se puede medir el progreso.

Medición.

Para determinar cuál es el verdadero desempeño, un administrador debe obtener información acerca de éste. El primer paso en el control, entonces, es la medición. Los administradores utilizan con frecuencia cuatro fuentes comunes de información para medir el desempeño real, que son observación personal, informes estadísticos, orales y escritos. Cada uno tiene sus fortalezas y debilidades; sin embargo, una combinación de ellos aumenta tanto el número de fuentes de datos como la probabilidad de recibir una información confiable.

Comparación.

La comparación determina el grado de variación entre el desempeño real y el estándar. Se puede esperar alguna fluctuación en todas las actividades; por tanto, es crucial determinar el grado de variación aceptable. Las desviaciones en exceso de esas fluctuaciones se vuelven significativas y reciben la atención del administrador. En la etapa de comparación, los administradores se preocupan de manera especial por el tamaño y la dirección de la variación.

⁴⁰Hampton David R., " ADMINISTRACION ", Ed. Mc Graw-Hill Interamericana de México S.A. de C.V., Ed. tercera, México 1989.

⁴¹Robbins Stephen P., " ADMINISTRACION TEORIA Y PRACTICA ", Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. deC.V., Ed. cuarta, México 1994.

La Toma de Acciones por el Administrador.

El tercero y último paso del proceso de control es la toma de acción por los administradores. Estos pueden escoger entre tres cursos de acción; pueden no hacer nada; pueden corregir el desempeño real; o pueden revisar el estándar. Puesto que "no hacer nada" se explica bastante bien por sí mismo, veamos más de cerca las otras dos alternativas.

Corregir el desempeño real; si la fuente de la variación ha sido un desempeño defectuoso, el administrador querrá tomar una acción correctiva. Ejemplos de tales acciones pueden incluir cambios en la estrategia, estructura, prácticas de compensación, o programas de capacitación; el rediseño de los puestos; o el reemplazo del personal.

Un administrador que decide corregir el desempeño actual tiene que tomar otra decisión ¿Debería tomar una acción correctiva inmediata o una acción correctiva básica?.

Una acción correctiva inmediata corrige los problemas inmediatamente y hace que el desempeño vuelva a la normalidad. La acción correctiva básica pregunta cómo y por qué se ha desviado el desempeño y luego procede a corregir la fuente de la desviación.

Revise el estándar; es posible que la variación se deba a un estándar irreal es decir, la meta puede estar demasiado elevada o demasiado baja. En tales casos es el estándar el que necesita la acción correctiva, no el desempeño.

1.2.5.2 TIPOS DE CONTROL.

La administración puede implantar controles antes de que comience una actividad, mientras esto se desarrolla, o después de que ésta se termina. Al primer tipo se le llama control previo; al segundo se le llama control concurrente; y el tercero es control posterior.

Control Previo.

El tipo más deseable de control, previene los problemas de manera anticipada. Se le llama control previo porque tiene lugar antes de la actividad verdadera. Está dirigido al futuro. Son deseables los controles previos porque permiten a la administración evitar problemas en lugar de tener que solucionarlos posteriormente. Por desgracia, estos controles requieren de información oportuna y precisa que con frecuencia es difícil desarrollar.

Control Concurrente.

Cuando se establecen los controles mientras se desarrolla el trabajo, la administración puede corregir los problemas antes de que se vuelvan muy costosos. La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa en forma directa las acciones de un subordinado, el administrador puede vigilar de manera concurrente las acciones del subordinado y corregir los problemas a medida que aparezcan.

Control Posterior.

El tipo más popular de control descansa en la retroalimentación. En este caso, el control tiene lugar después de la acción. La desventaja principal de este tipo de control es que, para cuando el administrador tiene la información, ya está hecho el daño. Es análogo al proverbial "tapar el pozo después de que el niño se ahogó". Pero, para muchas actividades, el control posterior es el único tipo de control disponible.

1.2.5.3 CUALIDADES DE UN SISTEMA EFECTIVO DE CONTROL.

Los sistemas de control efectivos tienden a tener ciertas cualidades en común. La importancia de éstas cualidades varía con la situación, pero podemos afirmar en general que las siguientes características deben hacer más efectivo un sistema de control.

Precisión.

Un sistema de control que genera información inexacta puede dar por resultado que la administración deje de tomar alguna acción cuando debiera emprenderla, o hacerla que responda a un problema inexistente. Un sistema de control preciso es confiable y produce datos válidos.

Oportunismo.

Los controles deben llamar con toda oportunidad la atención de la administración a las variaciones, para evitar serias infracciones al desempeño de una unidad. La mejor información tiene poco valor si está fuera de tiempo. Por tanto un efectivo sistema de control debe proporcionar la información con oportunidad.

Economía.

Un sistema de control debe tener una operación razonablemente económica. Cualquier sistema de control tiene que justificar los beneficios que proporciona, en relación con los costos que incurre. Para reducir los costos, la administración debe intentar imponer la menor cantidad posible de control para alcanzar los resultados deseados.

Flexibilidad.

Los controles efectivos deben ser suficientemente flexibles como para ajustarse a los cambios adversos o para obtener ventaja de nuevas oportunidades. Pocas empresas se enfrentan a ambientes tan estables que no tengan necesidad de flexibilidad. Hasta estructuras altamente mecánicas requieren controles que se puedan ajustar conforme cambian los tiempos y las condiciones.

Comprensión.

Ningún valor tiene los controles que no se pueden comprender. Por tanto, en ocasiones es necesario implantar controles menos complejos en lugar de dispositivos sofisticados. Un sistema de control que es difícil de comprender puede ocasionar errores innecesarios, empleados frustrados y con el tiempo, ser eventualmente ignorado.

Criterios Razonables.

Los estándares de control deben ser razonables y de fácil alcance. Los controles deben imponer estándares que desafíen a la gente y hagan que se esfuercen para alcanzar niveles de desempeño más altos, sin que sean desmotivadores o que alienten el engaño.

Colocación Estratégica.

Los gerentes no pueden controlar todo lo que sucede en una organización. Como resultado los administradores deben ubicar controles en aquellos factores que son estratégicos para el desempeño de la organización.

Énfasis en la Excepción.

Puesto que los gerentes no pueden controlar todas las actividades, deben colocar sus dispositivos de controles estratégicos en donde puedan llamar la atención solamente a las excepciones. Un sistema de excepciones asegura que un administrador no se vea abrumado por información sobre variaciones del estándar.

Criterios Múltiples.

Tanto los gerentes como los empleados procurarán verse bien en los criterios que están sujetos a control. Si la administración realiza el control con el uso de una sola medida, como la utilidad por unidad, se enfocará su esfuerzo solamente para verse bien en este estándar. Las medidas múltiples de desempeño disminuyen la estrechez de éste enfoque.

Los criterios múltiples tiene un doble efecto positivo. Puesto que son más difíciles de manejar que una sola medida, pueden desalentar los esfuerzos que tienen un propósito meramente cosmético. Además, dado que el desempeño rara vez se evalúa de manera objetiva desde un indicador único, los criterios múltiples hacen posible la realización de evaluaciones más precisas del desempeño.

Acción Correctiva.

Un sistema efectivo de control no sólo indica cuándo ocurre una desviación significativa del estándar, sino que también sugiere qué acción debe tomarse para corregir la desviación. Es decir, tanto debe señalar el problema como especificar la solución.



CAPITULO II

PLANEACION

ESTRATEGICA

REPRODUCCION DE LA OBRA ORIGINAL DE LA BIBLIOTECA NACIONAL DE MEXICO

PLANEACION ESTRATEGICA.

Es importante entender que no existe un sistema de planeación el cual cada organización debe adoptar como modelo, sino que los sistemas deben ser diseñados para que se adapten a las características de cada empresa. Sin embargo, existen características comunes en los sistemas de planeación como son: los objetivos y resultados que se buscan, los beneficios alcanzados por la misma y otros que permiten conceptualizar la planeación estratégica de una forma objetiva y general.

Existen dos tipos esenciales de dirección: la que se lleva a cabo en los niveles más altos de la organización y la operacional que se lleva a cabo en los demás niveles. La primera dirección realiza la planeación estratégica que se encuentra íntimamente relacionada con la planeación operacional que se realiza en los demás niveles. El enfoque primordial de ambos niveles es la estrategia.

La dirección y la planeación estratégica son vitales para el éxito de las empresas, ya que el establecer una estrategia equivocada puede sacar a la empresa del mercado en donde compete. Es decir, una empresa puede mejorar el uso ineficiente de los recursos siempre y cuando su estrategia básica sea la adecuada, pero no podrá sobreponerse fácilmente a estrategias equivocadas aún teniendo una producción y mercado adecuados.

2.1 ¿ Qué es la PLANEACION ESTRATEGICA ?

Para poder definir con claridad que es la planeación estratégica será necesario considerar cuatro puntos de vista diferentes.

2.1.1 EL FUTURO DE LAS DECISIONES ACTUALES.

La planeación estratégica analiza la cadena de consecuencias de causa y efecto durante un tiempo, relacionada con una decisión intencionada o real tomada por la dirección. "La planeación estratégica observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro"⁴². Planear significa diseñar el futuro que se desea, estableciendo las formas para lograrlo. Es decir, identificando las oportunidades y los peligros que surjan en el futuro, que de alguna manera, ayudan o impiden que las decisiones logren los

⁴²Steiner. George A., " PLANEACION ESTRATEGICA ", Ed. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., Ed primera, vigésima reimpresión, México 1996.

objetivos planteados. "Para planear es necesario tener en cuenta el futuro y la relación entre las metas finales y la manera de obtenerlas"⁴¹.

2.1.2 PROCESO.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de las metas organizacionales, las cuales, deberán haber sido establecidas en los niveles más altos de la organización. Define estrategias y políticas para lograr esas metas, es decir, enfoca, regula y orienta las decisiones. " La planeación estratégica también desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias y así obtener los fines buscados "⁴⁴.

Para muchas empresas, planear consiste en hacerse la pregunta: ¿Qué vamos a hacer?. Situarse en éste punto limita el concepto de planeación, ya que; "La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad conocida y entendida"⁴⁵. Al ser sistemática la planeación, la formulación de la pregunta ¿Qué vamos a hacer? cambia a : ¿Cómo queremos ser? ; es decir, el concepto se amplía con la conceptualización y estimación de la tendencia actual con una proyección futura.

"Deberá entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias"⁴⁶. Esto es debido a los constantes cambios socioeconómicos y del mercado, que para las empresas son variables exógenas difíciles de controlar.

2.1.3 FILOSOFIA.

"La planeación estratégica es una forma de pensamiento, con una actitud que requiere

⁴¹Gomez Guillermo., " PLANEACION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS ", Ed. Edicol S.A. de C.V., Ed. quinta, México 1983.

⁴⁴Steiner. George A., " PLANEACION ESTRATEGICA ", Ed. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., Ed. primera, vigésima reimpresión, México 1996.

⁴⁵IDEM.

⁴⁶Gomez Guillermo., " PLANEACION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS ", Ed. Edicol S.A. de C.V., Ed. quinta, México 1983.

de dedicación para poder planear constante y sistemáticamente"⁴⁷. Más que una serie de procesos y procedimientos, la planeación estratégica representa un proceso mental, en el cual se debe de creer y desempeñar las actividades lo mejor posible.

2.1.4 ESTRUCTURA.

Un sistema de planeación estratégica consta de cuatro tipos de planes; los estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

Los planes estratégicos son las formas específicas y propias de cada empresa de actuar y de desenvolverse según su experiencia y conocimientos.

Los programas a mediano plazo son los pasos necesarios para cumplir cada una de las metas que establece la estrategia.

Los presupuestos a corto plazo son los medios y recursos con que se cuenta para lograr cada etapa del programa, que de acuerdo a los planes operativos, se irán aplicando y optimizando conforme a dichos programas.

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, desarrollando planes detallados de operación con el fin de poner en práctica y funcionamiento a los elementos, medios y recursos con que cuenta la empresa. De esta manera se logra el cumplimiento de los objetivos, metas básicas de la empresa y la satisfacción de los intereses tanto interiores como exteriores. Se dice que es sistemático porque prepara instrucciones para explicar quién hará qué y cuándo, basados en investigaciones previas y porque involucra la participación de mucha gente.

De esta forma obtenemos como base que la planeación estratégica es un método en el que se desarrollan aptitudes necesarias para una administración eficaz, donde se asignan recursos escasos para obtener ventajas sobre los competidores, logrando un aumento significativo en las utilidades y en el desarrollo de la empresa. Cuando este proceso de planeación estratégica, se elige de manera óptima, lleva los negocios de hoy hacia los de mañana, permitiendo simplificar la complejidad interna, optimizándolos para una mayor permanencia en el mercado y fortaleciéndolos ante las amenazas externas.

2.2 MODELO CONCEPTUAL DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

"Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que debería ser en

⁴⁷Steiner. George A., " PLANEACION ESTRATEGICA ", Ed. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., Ed. primera, vigésima reimpresión, México 1996.

general o una imagen de algo formado mediante una generalidad de particulares. El modelo conceptual claro representa una herramienta poderosa, ya que proporciona una guía adecuada para un funcionamiento adecuado de la práctica⁴⁸.

La figura 1, muestra un modelo conceptual de la estructura y del proceso de planeación sistemática corporativa. Trata de explicar cómo se puede realizar este proceso apoyando el significado de la planeación estratégica. Las empresas que llevan a cabo una planeación completa y efectiva siguen este modelo explícita e implícitamente. Los diagramas de flujo operativos varían de acuerdo con las diferencias que existen entre las empresas, pero en el fondo los elementos básicos de la figura 1 se encuentran también dentro de los mejores sistemas. Si un elemento del modelo falta, ya sea explícito o implícitamente, puede que el sistema no opere con eficacia, pero el hecho de plantearlo conceptualmente ayuda a que los resultados que se buscan tengan una base que les pueda dar firmeza.

2.2.1 EL PLAN PARA PLANEAR.

"Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el directivo y de como opera el sistema"⁴⁹. Cuando una empresa inicia una planeación formal, el diseño del sistema debe ser relativamente sencillo; por ejemplo puede empezar una planeación formal identificando las oportunidades y peligros del medio ambiente que la rodea y formular estrategias de acuerdo con sus potencialidades y debilidades para explotar y evitar, según sea el caso, dichas amenazas y oportunidades del mercado. En cuanto se haya decidido que es lo que quieren los directivos, es importante realizar un plan para planear. Este plan para planear es una guía para la planeación que se podría denominar como manual para la planeación.

En una pequeña empresa el plan para planear puede ser transmitido verbalmente a los involucrados, sin embargo en empresas grandes suele recomendarse hacerlo por escrito.

La intención del plan puede concretarse a una evaluación de la planeación que se está realizando actualmente en una organización. El plan proporciona los lineamientos básicos para la planeación en una empresa. Deberá contener una clara exposición de las obligaciones del ejecutivo en cuanto a una planeación formal efectiva como

⁴⁸Steiner. George A., " PLANEACION ESTRATEGICA ", Ed. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., Ed. primera, vigésima reimpresión, México 1996.

⁴⁹IDEM.

Figura 1. Modelo Conceptual de la Estructura y Proceso de Planeación Corporativa Sistemática

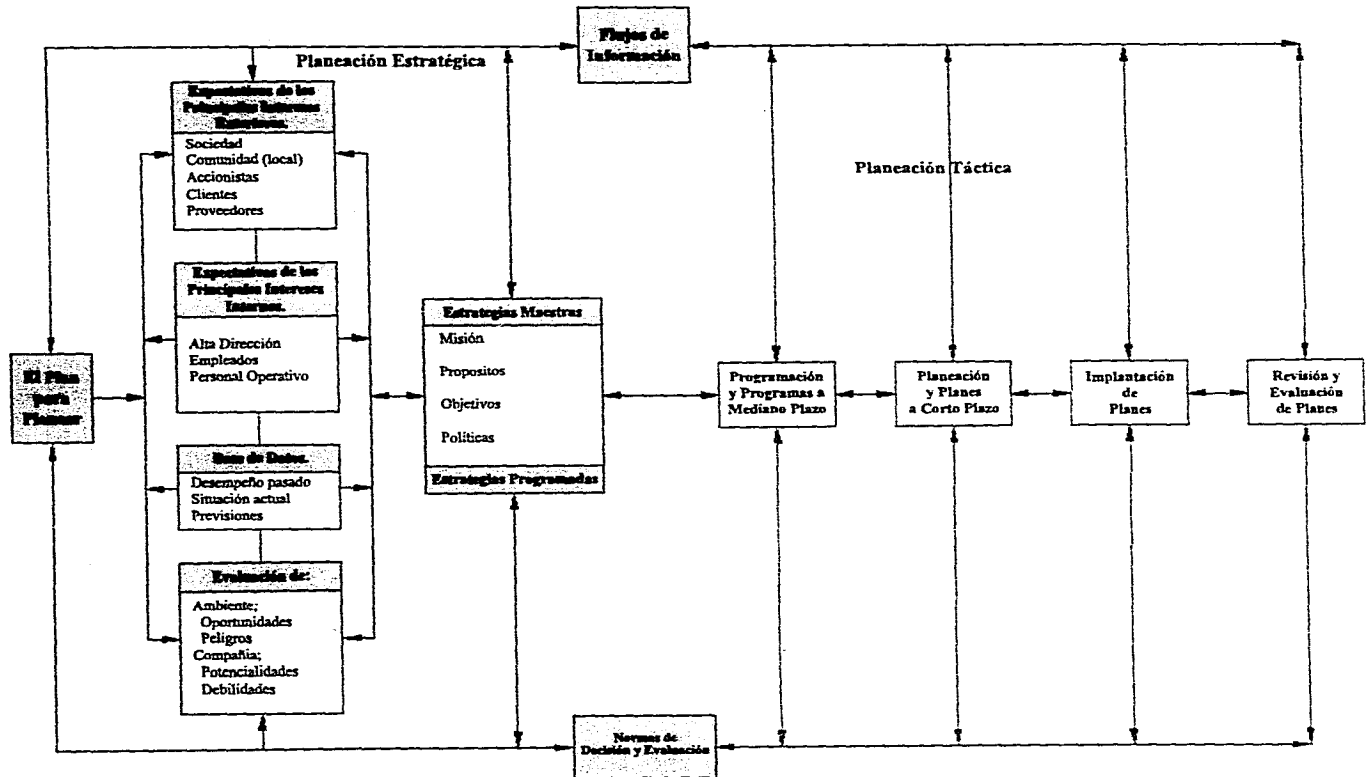
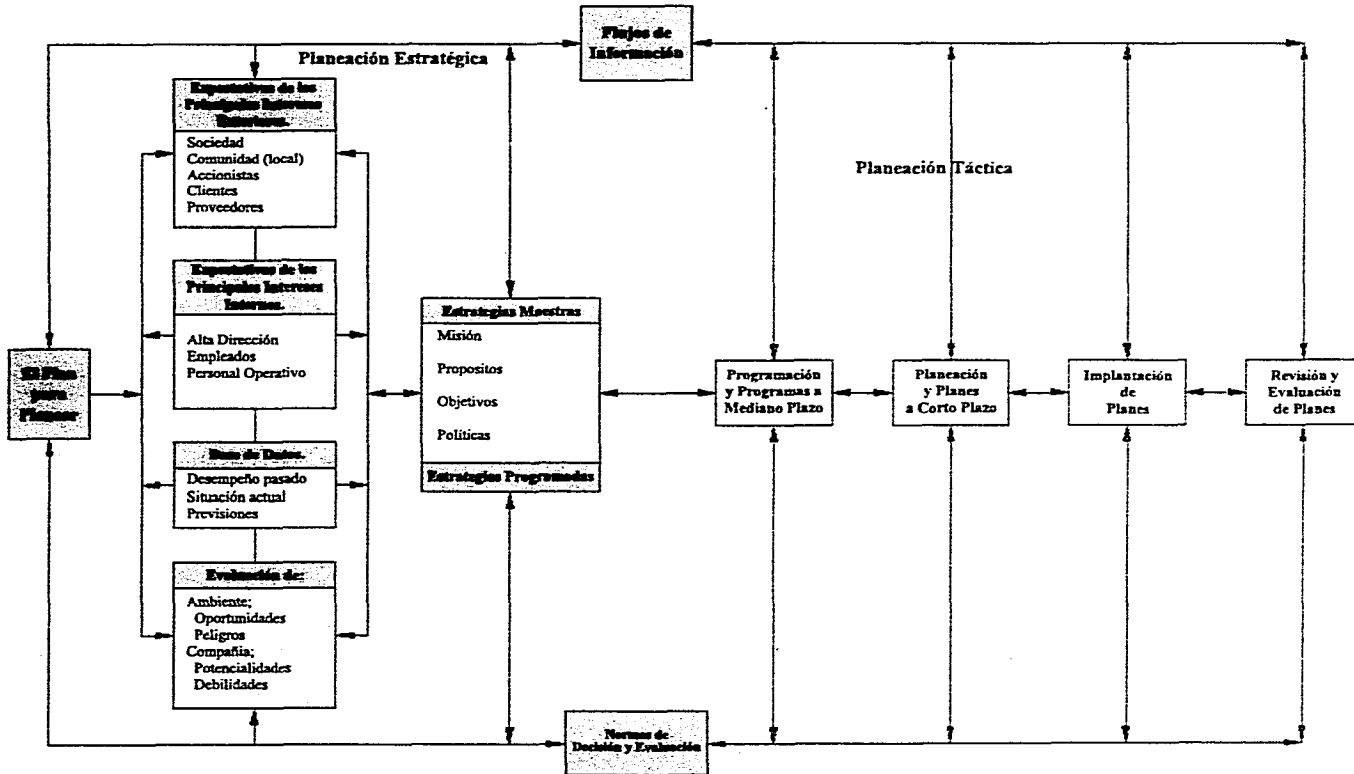


Figura 1. Modelo Conceptual de la Estructura y Proceso de Planeación Corporativa Sistemática



requisito esencial de la dirección; deberá contener una especificación de la información requerida para el sistema; un plan de flujo y sistemas de información y cualquier norma con respecto a los límites y formas de planear.

Dentro del plan para planear se puede abarcar información respecto a como se debe integrar la planeación estratégica en la dirección, debe tener información sobre la misión y filosofía de la compañía, es decir, la razón de ser y los valores éticos de la empresa. El plan para planear puede proporcionar sistemas que sirvan de referencia, con un lenguaje común que todos los relacionados con la planeación lo entiendan. Es importante incluir en un plan para planear el significado de las palabras claves usadas en la planeación, ya que la terminología de la misma no está uniformada.

Se debe aclarar el concepto y significado que tiene para la empresa. La aclaración de palabras tales como: estrategia, meta, objetivo, táctica y planes de esta forma se evitarán razonamientos innecesarios sobre la nomenclatura de dichos términos.

Se debe evitar caer en el peligro de tratar de diseñar un plan demasiado rápido o tomar demasiado tiempo para su realización. Este proceso tomará algo de tiempo para su elaboración, pero es más fácil razonar sobre como realizar la planeación que lanzarse a aplicarla. Sin embargo, se deberá buscar el equilibrio en cuanto al tiempo de preparación y de su implementación. Un muy buen plan para planear puede estimular el desarrollo de la planeación, aunque éste no la crea sólo la regula y dirige.

La exposición de la misión corporativa es el primer indicador clave de cómo una organización visualiza las exigencias de sus grupos de interés. Su propósito consiste en establecer el contexto organizacional dentro del cual se realizarán las decisiones estratégicas; en otras palabras, proporcionar a una organización el enfoque y dirección estratégica. Todas las decisiones estratégicas surgen de la exposición de la misión. Por lo general, la exposición de la misión define el negocio de la organización, establece su visión y metas y articula sus principales valores filosóficos.

Definición del Negocio.

El primer componente de la exposición de una misión es definir con claridad el negocio de la organización. Definir su actividad involucra esencialmente responder estas preguntas: "¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Cuál será?, ¿Cuál debería ser?". Las respuestas varían dependiendo de si la organización es una empresa especializada o diversificada.

"Compañía especializada. Para responder la pregunta "¿Cuál es nuestro negocio?", Derek F. Abell sugiere que una compañía debe definir su negocio en términos de tres dimensiones: ¿A quien se satisface (cuáles grupos de clientes)?, ¿qué se satisface (cuales necesidades del cliente)?, ¿como se satisfacen las necesidades del cliente

(mediante qué destrezas o habilidades distintivas)?⁵⁰.

"Compañía diversificada. Una compañía diversificada enfrenta problemas especiales cuando trata de definir su negocio debido a que en realidad maneja varias actividades. En esencia, el negocio corporativo a menudo consiste en administrar un conjunto de actividades. En una empresa diversificada, la pregunta ¿cuál es nuestro negocio? debe formularse en dos niveles: en el de negocios y en el corporativo. En el nivel de negocios, el enfoque debe concentrarse en una definición orientada al consumidor. En el nivel corporativo, la gerencia sencillamente no puede acumular las diversas definiciones de actividades, puesto que esta situación generaría una exposición imprecisa y confusa. Mas bien la definición del negocio corporativo debe concentrarse en la manera como el nivel corporativo agrega valor a las actividades que constituyen la compañía"⁵¹.

Visión y Metas Principales.

El segundo componente en la exposición de la misión de una compañía, es la explicación detallada de su visión y principales metas corporativas. En cual consiste en una declaración formal de lo que la empresa trata de lograr. La descripción minuciosa de estos elementos proporciona orientación a la exposición de la misión corporativa y ayuda a guiar la formulación de estrategias.

Filosofía Corporativa.

El tercer componente de la exposición de la misión consiste en elaborar una síntesis de la filosofía corporativa: los principios, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales, ideales con los cuales se comprometen quienes toman las decisiones estratégicas que, además, orientan la administración de su compañía. La filosofía plantea la manera como la empresa intenta desarrollar sus negocios y, a menudo, refleja el reconocimiento de su responsabilidad social y ética por parte de la firma. Por tanto, una exposición de la filosofía corporativa puede tener un impacto importante en la forma como una compañía se dirige a sí misma.

Responsabilidad Social de la Empresa.

"La responsabilidad social de la empresa es el juicio de obligación por parte de las compañías de formar ciertos criterios sociales dentro de la toma de decisiones

⁵⁰Hill Charles W.L. & Jones Gareth R., " ADMINISTRACION ESTRATEGICA ", Ed. Mc Graw-Hill Interamericana S.A., Ed. tercera, Santafé de Bogotá, Colombia.

⁵¹IDEM.

estratégicas"⁵². El concepto implica que cuando las empresas evalúan decisiones desde una perspectiva ética, debe haber una presunción que favorezca la adopción de cursos de acción que aumenten el bienestar de la sociedad en general. Las metas seleccionadas deben ser muy específicas: Incrementar el bienestar de las comunidades donde se encuentre la compañía, mejorar el ambiente o dar poder a los empleados con el propósito de proporcionarle un sentido de autoevaluación.

En su forma más pura, la responsabilidad social puede ser apoyada para su propio beneficio sencillamente porque responde al comportamiento apropiado de una compañía. Menos absolutos pero quizá más prácticos son los argumentos que el comportamiento socialmente responsable se encuentra en el propio interés de una empresa. Las acciones económicas tienen consecuencias sociales que afectan a sus peticionarios externos. Por consiguiente, con el fin de conservar el apoyo de estos peticionarios, la organización debe tener en cuenta esas consecuencias sociales cuando formule estrategias. De otra manera, puede generar mala voluntad y oposición.

2.2.2 ANALISIS DE SITUACION.

Las premisas de planeación estratégica esenciales se muestran en los cuatro cuadros en línea vertical de la figura 1. La información que se acumula en estas áreas es conocida como análisis y evaluación de la situación actual. Para la mayoría de las empresas resulta imposible examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación. Es por ello que las empresas deberán de concentrar sus esfuerzos para tratar de identificar y entender cuales son los elementos y recursos óptimos para el crecimiento, sobrevivencia y bienestar de la misma.

El análisis de situación se refiere al análisis de datos, pasados, presentes y futuros, que proporciona una base para seguir el proceso de planeación estratégica. Existen varias dimensiones del análisis de situación, primero, no hay manera única para realizar este análisis, segundo, el alcance potencial de un análisis es amplio y cubre cualquier factor importante en el medio ambiente, tanto interno como externo, tercero, este análisis variará dependiendo de la entidad organizacional involucrada en la planeación, y cuarto, el análisis no puede ni debería ser completado solamente sobre una base formal durante el proceso de planeación. Una parte muy importante, si no la más importante de dicho análisis se lleva a cabo continuamente en la observación personal del medio ambiente.

⁵²Hill Charles W.L. & Jones Gareth R., " ADMINISTRACION ESTRATEGICA ", Ed. McGraw-Hill Interamericana S.A., Ed. tercera, Saptafé de Bogotá, Colombia.

estratégicas"⁵². El concepto implica que cuando las empresas evalúan decisiones desde una perspectiva ética, debe haber una presunción que favorezca la adopción de cursos de acción que aumenten el bienestar de la sociedad en general. Las metas seleccionadas deben ser muy específicas: Incrementar el bienestar de las comunidades donde se encuentre la compañía, mejorar el ambiente o dar poder a los empleados con el propósito de proporcionarles un sentido de autoevaluación.

En su forma más pura, la responsabilidad social puede ser apoyada para su propio beneficio sencillamente porque responde al comportamiento apropiado de una compañía. Menos absolutos pero quizá más prácticos son los argumentos que el comportamiento socialmente responsable se encuentra en el propio interés de una empresa. Las acciones económicas tienen consecuencias sociales que afectan a sus peticionarios externos. Por consiguiente, con el fin de conservar el apoyo de estos peticionarios, la organización debe tener en cuenta esas consecuencias sociales cuando formule estrategias. De otra manera, puede generar mala voluntad y oposición.

2.2.2 ANALISIS DE SITUACION.

Las premisas de planeación estratégica esenciales se muestran en los cuatro cuadros en línea vertical de la figura 1. La información que se acumula en estas áreas es conocida como análisis y evaluación de la situación actual. Para la mayoría de las empresas resulta imposible examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación. Es por ello que las empresas deberán de concentrar sus esfuerzos para tratar de identificar y entender cuales son los elementos y recursos óptimos para el crecimiento, sobrevivencia y bienestar de la misma.

El análisis de situación se refiere al análisis de datos, pasados, presentes y futuros, que proporciona una base para seguir el proceso de planeación estratégica. Existen varias dimensiones del análisis de situación, primero, no hay manera única para realizar este análisis, segundo, el alcance potencial de un análisis es amplio y cubre cualquier factor importante en el medio ambiente, tanto interno como externo, tercero, este análisis variará dependiendo de la entidad organizacional involucrada en la planeación, y cuarto, el análisis no puede ni debería ser completado solamente sobre una base formal durante el proceso de planeación. Una parte muy importante, si no la más importante de dicho análisis se lleva a cabo continuamente en la observación personal del medio ambiente.

⁵²Hill Charles W.L. & Jones Gareth R., " ADMINISTRACION ESTRATEGICA ", Ed. McGraw-Hill Interamericana S.A., Ed. tercera, Santafé de Bogotá, Colombia.

2.2.2.1 BASE DE DATOS.

Para poder identificar los cursos de acción alternativos y para evaluarlos adecuadamente, es necesario una base de datos en donde esté incluida toda la información esencial con respecto al desempeño pasado, la situación actual y el futuro de la empresa.

Dentro de la información pasada se deben recopilar: estados de resultados, estados de origen y aplicación de recursos, estados de situación financiera, rendimientos sobre inversión, utilidades por acción, participación del mercado, productividad de los empleados y relaciones públicas. Esto nos permitirá identificar si el desarrollo de la empresa está logrando cierta satisfacción a los intereses. Dentro de la situación actual se debe recopilar, además, la información concerniente a la actual competencia, análisis de la clientela, recursos de la empresa, capacidad directiva e imagen corporativa y en su caso, capacidad de producción.

La planeación estratégica abarca la mayor parte de información acerca del futuro y proyecciones de la empresa tales como: pronósticos y presupuestos de ventas, pronósticos de los mercados, competitividad, tecnología de punta, negocios en prospección, nuevas necesidades y otras tendencias de interés particular para la organización como: problemas internacionales, reglamentos gubernamentales, situación económica, política nacional e internacional, estímulos fiscales y fomentos a la exportación.

"Siendo la planeación un proceso en donde se determina hacia donde queremos dirigirnos, con qué medios, siguiendo qué pasos y en cuánto tiempo, su proceso comienza con una minuciosa investigación de los hechos presentes, pasados y una estimación del futuro, tanto de situaciones externas como internas de la empresa, para que con base en toda la información se conozcan los antecedentes y los diferentes elementos que deberán considerarse, antes de fijar los objetivos como segunda etapa del proceso de planeación"⁵¹.

2.2.2.2 ANALISIS OPEDEPO.

El último cuadro es algunas veces llamado "análisis de OPEDEPO PF", lo cual es un acrónimo para *oportunidades, amenazas, debilidades y potencialidades* que son fundamentales en la planeación. Dentro de los principales propósitos de la planeación estratégica consiste en descubrir las oportunidades y amenazas del futuro, para

⁵¹Gomez. Ceja. Guillermo., " **PLANEACION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS** " Guía Técnica, Ed. Edicol S.A. de C.V., Ed quinta, México 1983.

elaborar los planes correspondientes y fortalecer las debilidades para acrecentar las potencialidades.

El examinar correctamente oportunidades y peligros futuros de una empresa, y relacionarlo con un estudio imparcial de las potencialidades y debilidades de la misma, representa una enorme ventaja ya que se razona en qué negocio se está y a dónde se quisiera llegar.

2.2.2.3 EXPECTATIVAS DE LOS PRINCIPALES INTERESES EXTERNOS.

En el primer cuadro de las premisas de planeación estratégica de la figura 1, se encuentran las expectativas de los principales intereses externos. Básicamente se refiere al conjunto de necesidades externas que se deberán de satisfacer. Los intereses exteriores son los que de alguna forma demandan bienes, servicios o satisfactores. "Si bien la creación del comercio se realiza para la satisfacción plena de necesidades, los productores y consumidores conforman el elemento básico para la creación de instituciones"⁵⁴.

La empresa depende principalmente de los consumidores y proveedores que conforman a la sociedad y comunidad, y no ha de producir sino aquello que va a ser consumido. Si se responde a lo que los consumidores están dispuestos a adquirir, la producción y la creación de una institución será útil. De aquí la importancia de determinar cuales son las expectativas principales de los intereses exteriores en el proceso de la planeación estratégica. Mediante el análisis se podrá conocer como es que se llegó hasta donde ahora se está y cómo se ha mantenido así. Estos intereses externos nos ayudarán a redefinir la misión y propósitos de la empresa permitiéndonos trazar los objetivos y metas organizacionales.

Para las compañías grandes es importante en la planeación estratégica, saber cuáles son los intereses de sus principales elementos y cuáles necesidades se deberán de reconocer. Para compañías más pequeñas quizá el enfoque sea por completo los intereses de los accionistas.

Para la realización del análisis de las expectativas exteriores es importante mencionar los siguientes conceptos de mercadotecnia.

⁵⁴Guzman. V. Issac., "LA SOCIOLOGIA DE LA EMPRESA ", Ed. Jus México., Ed. decima segunda, México 1985.

2.2.2.3.1 ¿ Qué es un MERCADO ?

"Un mercado puede ser definido como un lugar donde se reúnen compradores y vendedores, se ofrecen a la venta bienes o servicios y ocurre una transferencia de propiedad. Un mercado también puede ser definido como la demanda de un producto o servicio por parte de cierto grupo de compradores posibles. Otra definición de mercado puede ser un grupo de personas con necesidades por satisfacer, dinero, y voluntad para gastarlo"⁵⁵.

Mercado Objetivo.

"Un mercado objetivo es un grupo de clientes hacia el que la organización trata de orientar su esfuerzo de mercadotecnia. La selección cuidadosa y la definición precisa del mercado objetivo son esenciales para el desarrollo de una mezcla efectiva de mercadotecnia"⁵⁶.

Es importante también para la realización de un análisis de las expectativas externas contar con información del sector o industria a la cual pertenece la empresa.

"Dos determinantes básicos del desempeño organizacional son el ambiente industrial en el cual compete una compañía y el país (o países) donde está localizada. Ambos factores forman parte del ambiente externo de la empresa. Algunas firmas prosperan en parte porque su ambiente externo es muy atractivo; otras funcionan en forma deficiente debido a que su ambiente externo es hostil. Para que una compañía tenga éxito debe, bien sea, ajustar su estrategia al ambiente industrial donde opera o estar en capacidad de reformarlo para lograr su ventaja mediante una estrategia escogida"⁵⁷.

Si las compañías quieren evitar los errores, deben comprender las fuerzas que maneja la competencia en la industria donde operan. De otra manera, tienen poca posibilidad de seguir estrategias que se ajustan al ambiente industrial existente o identificar estrategias que puedan reformarlo con el fin de lograr su ventaja.

"Una industria se define como un grupo de compañías oferentes de productos o servicios que son sustitutos entre sí. Los sustitutos cercanos son productos o servicios

⁵⁵Stanton William J., " **FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA** ", Ed. Mc Graw-Hill de México S.A. de C.V., Ed. séptima, México 1990.

⁵⁶**IDEM.**

⁵⁷Hill Charles W.L. & Jones Gareth R., " **ADMINISTRACION ESTRATEGICA** ", Ed. Mc Graw-Hill Interamericana S.A., Ed. tercera, Santafé de Bogotá, Colombia.

que satisfacen las mismas necesidades básicas del consumidor"⁵⁸.

El desafío consiste en analizar las fuerzas competitivas de un ambiente industrial a fin de identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta una organización. Michael E. Porter desarrolló un marco teórico conocido como el modelo de cinco fuerzas. Este se concentra en las cinco fuerzas que generan la competencia dentro de una industria: 1) *el riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores*, 2) *el grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria*, 3) *el poder de negociación de los compradores*, 4) *el poder de negociación de los proveedores*, y 5) *la proximidad de sustitutos para los productos de la industria*.

Porter argumenta que cuanto más fuerte sea cada una de estas fuerzas, más limitada estará la capacidad de compañías establecidas para aumentar precios y obtener mayores utilidades. Dentro de su marco teórico una fuerza competitiva sólida puede considerarse una amenaza puesto que disminuye las utilidades. Una fuerza competitiva débil puede tomarse como una oportunidad, pues permite que la empresa obtenga mayor rentabilidad. La solidez de las cinco fuerzas puede cambiar con el paso del tiempo, debido a factores que se encuentran fuera de control directo de una compañía, como la evolución industrial. En tales circunstancias, la tarea que enfrentan los gerentes estratégicos consiste en reconocer oportunidades y amenazas a medida que surjan y formulen respuestas estratégicas adecuadas.

2.2.2.3.2 COMPETIDORES POTENCIALES.

"Los competidores potenciales son compañías que en el momento no participan en una industria pero que tienen la capacidad de hacerlo si se deciden"⁵⁹. Las compañías establecidas tratan de hacer desistir a los competidores potenciales de su ingreso, puesto que cuanto mayor sea la cantidad de empresas que ingresen en una industria, más difícil será para aquéllas mantener su participación en el mercado y generar utilidades. Por otro lado, si es menor el riesgo de un nuevo ingreso, las organizaciones establecidas pueden sacar ventaja de esta oportunidad para aumentar precios y obtener mayores rendimientos.

La solidez de la fuerza competitiva de potenciales rivales depende en forma considerable de la dificultad de las barreras impuestas al ingreso. El concepto de *barreras de ingreso* implica que existen costos significativos para entrar en una

⁵⁸Hill Charles W.L. & Jones Gareth R., "ADMINISTRACION ESTRATEGICA", Ed. McGraw-Hill Interamericana S.A., Ed. tercera, Santafé de Bogotá, Colombia.

⁵⁹IDEM.

industria. Cuanto mayores sean los costos por asumir, mayores serán las barreras de ingreso para los competidores potenciales. Dificiles barreras de ingreso mantienen a potenciales rivales fuera de una industria incluso cuando los rendimientos industriales son altos. Se identifican tres fuentes importantes de barreras para un nuevo ingreso: a) *lealtad a la marca* b) *ventajas de costo absoluto* y c) *economías de escala*.

Lealtad a la Marca.

Esta fuente consiste en la preferencia que tienen los compradores por los productos de compañías establecidas. La significativa lealtad a la marca representa una dificultad para los nuevos aspirantes si desean despojar la participación en el mercado de las organizaciones establecidas. De esta manera se reduce la amenaza de ingreso de potenciales competidores puesto que pueden advertir que es demasiado costosa la tarea de acabar con las muy establecidas preferencias de los consumidores.

Ventajas de Costo Absoluto.

Disminuir costos absolutos suministra a las compañías establecidas una ventaja que es difícil igualar por parte de los competidores potenciales. Las ventajas de costo absoluto pueden surgir de técnicas de producción superiores. Estas técnicas son producto de la práctica, patentes o procesos secretos del pasado; del control de particulares insumos necesarios para la producción como mano de obra, materiales, equipos o habilidades administrativas; o del acceso a capitales menores ya que empresas existentes representan menores riesgos que las firmas establecidas. Si esta últimas cuentan con una ventaja de costo absoluto, disminuye entonces por otra parte la amenaza de ingreso.

Economías de Escala.

Las economías de escala son las ventajas de costo asociadas a compañías de gran magnitud. Las fuentes de las economías de escala incluyen reducciones de costos obtenidos a través de fabricación en serie de productos normalizados, descuentos por compras de materias primas y piezas en grandes volúmenes, la distribución de los costos fijos sobre un gran volumen y economías de escala en publicidad. Si estas ventajas de costos son significativas, entonces un nuevo aspirante enfrenta el dilema de entrar en pequeña escala y soportar una significativa desventaja de costos o correr el gran riesgo de ingresar en gran escala y asumir los enormes costos de capital.

"Si las compañías establecidas han generado lealtad a la marca para sus productos, poseen una ventaja de costo absoluto con respecto a los competidores potenciales, o si tienen significativas economías de escala, entonces disminuye en forma considerable el riesgo de ingreso por parte de potenciales rivales. Obviamente, entonces, el interés

de las organizaciones consiste en buscar estrategias consistentes con estos fines⁶⁰.

2.2.2.3.3 RIVALIDAD ENTRE COMPAÑÍAS ESTABLECIDAS.

"La segunda de las cinco fuerzas competitivas de Porter es el grado de rivalidad entre las compañías establecidas dentro de la industria. Si esta fuerza competitiva es débil, las empresas tienen la oportunidad de aumentar sus precios y obtener mayores utilidades. Pero si es sólida, la significativa competencia de precios, que incluye guerra de precios, puede resultar de una intensa rivalidad. La competencia de precios limita la rentabilidad al reducir los márgenes que se obtienen en las ventas. De esta manera, la intensa rivalidad entre compañías establecidas constituye una fuerte amenaza para la rentabilidad"⁶¹. "El grado de rivalidad entre estas organizaciones dentro de una industria depende ampliamente de tres factores: a) *estructura competitiva de la industria* b) *condiciones de demanda* y c) *la dificultad de barreras de salida en la industria*"⁶².

Estructura Competitiva.

Este factor se refiere a la distribución en cantidad y magnitud de las compañías en una industria particular. Las diferentes estructuras competitivas tienen diversas implicaciones para la rivalidad. Las estructuras varían de fragmentadas a consolidadas. Una industria fragmentada contiene gran cantidad de empresas medianas o pequeñas, pero ninguna está en posición de dominar la industria. Una industria consolidada es dominada por una pequeña cantidad de grandes firmas o, casos extremos, por una sola organización (monopolio)⁶³. Las industrias fragmentadas varían desde la agricultura, el alquiler de videos, clubes para el cuidado de la salud hasta la industria del corretaje de bienes raíces y los salones para bronceado. Las industrias consolidadas incluyen la aeronáutica, automotriz y farmacéutica.

⁶⁰Hill Charles W.L. & Jones Gareth R., " **ADMINISTRACION ESTRATEGICA** ", Ed. Mc Graw-Hill Interamericana S.A., Ed. tercera. Santafé de Bogotá, Colombia.

⁶¹Porter Michael E., " **ESTRATEGIA COMPETITIVA Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia** ", Ed. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., Ed. primera, México 1995.

⁶²Hill Charles W.L. & Jones Gareth R., " **ADMINISTRACION ESTRATEGICA** ", Ed. Mc Graw-Hill Interamericana S.A., Ed. tercera, Santafé de Bogotá, Colombia.

⁶³Mintzberg Henry & Brian Quinn James., " **EL PROCESO ESTRATEGICO CONCEPTOS, CONTEXTOS Y CASOS** ", Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., Ed. segunda, México 1993.

Condiciones de Demanda.

Las condiciones de demanda de la industria representan otro determinante de la intensidad de la rivalidad entre compañías establecidas. La creciente demanda tiende a moderar la competencia al suministrar mayor espacio para la expansión. La demanda aumenta cuando el mercado en su totalidad crece mediante la adición de nuevos consumidores o cuando los consumidores existentes adquieren más productos de una industria. Cuando crece la demanda, las empresas pueden aumentar sus ingresos sin apropiarse de la participación en el mercado de otras firmas. De esta manera, la creciente demanda proporciona a una organización la mayor oportunidad de ampliar sus operaciones.

Barreras de Salida.

Este factor representa una seria amenaza competitiva cuando declina la demanda industrial. Estas barreras son de carácter económico, estratégico, y emocional que mantienen dentro de un ámbito a compañías en competencia aunque los rendimientos sean bajos. Si las barreras de salida son altas, las empresas pueden bloquearse en una industria desfavorable; puede generarse una excesiva capacidad productiva. A su vez la capacidad excedente tiende a ocasionar una intensa competencia de precios, con firmas que reducen precios en un intento por obtener los pedidos necesarios para utilizar su capacidad inactiva.

Las barreras de salida comunes incluyen las siguientes:

- 1) Inversiones en planta y equipos que no tienen usos alternativos y no pueden ser liquidados. Si la compañía desea abandonar la industria, tiene que dar por perdido el valor contable de sus activos.
- 2) Los elevados costos fijos de salida, como el pago de indemnización a trabajadores sobrantes.
- 3) Los vínculos emocionales con determinada industria, por ejemplo, una firma que no está dispuesta a salir de su ámbito original por razones sentimentales.
- 4) Las relaciones estratégicas entre las unidades de negocio.
- 5) La dependencia económica en determinada industria, como cuando una empresa no es diversificada y depende, de ese ámbito para lograr sus ingresos.

2.2.2.3,4 EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES.

"Esta es la tercera de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Los compradores se pueden considerar una amenaza competitiva cuando obligan a bajar precios o cuando demandan mayor calidad y mejor servicio (lo que aumenta los costos operativos). De manera alternativa, los compradores débiles suministran a la compañía la oportunidad de aumentar los precios y obtener mayores rendimientos. Si los compradores pueden

hacer demandas a una compañía dependen de su poder relacionado con el de aquella"⁶⁴. Según Porter, los compradores son más poderosos en las siguientes circunstancias.

- 1) Cuando la industria proveedora se compone de muchas firmas pequeñas y los compradores son unos cuantos y de poca magnitud. Estas condiciones permiten que los compradores dominen a los proveedores.
- 2) Cuando los compradores adquieren grandes cantidades. En tal situación, los compradores pueden usar su poder de adquisición como apalancamiento para negociar reducciones de precios.
- 3) Cuando la industria proveedora depende de los proveedores a menores costos, enfrentando a las compañías entre sí para obligarlas a bajar los precios.
- 4) Cuando los compradores pueden cambiar pedidos entre empresas proveedoras a menores costos, enfrentando a las compañías entre sí para obligarlas a bajar los precios.

2.2.2.3.5 EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES.

"La cuarta de las fuerzas competitivas de Porter es el poder de negociación de los proveedores. Ellos pueden considerarse una amenaza cuando están en capacidad de imponer el precio que una compañía debe pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes suministrados, disminuyendo en consecuencia la rentabilidad de ésta. De manera alternativa, los suministradores débiles proporcionan a la empresa la oportunidad de hacer bajar los precios y exigir mayor calidad. Al igual que con los compradores, la capacidad de los abastecedores para hacer exigencias a una firma depende de su poder relacionado con el de aquella"⁶⁵. Según Porter, los proveedores son más poderosos en las siguientes circunstancias:

- 1) Cuando el producto que venden tiene pocos sustitutos y es importante para la compañía.
- 2) Cuando la organización no es un cliente importante para los proveedores. En tales instancias, su bienestar no depende de la compañía y ellos tienen pocos incentivos para reducir precios o mejorar la calidad.
- 3) Cuando los respectivos productos de los proveedores se diferencian a tal grado que para una firma es muy costoso cambiarse de abastecedor.

⁶⁴Porter Michael E., " **ESTRATEGIA COMPETITIVA Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia** ", Ed. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., Ed. primera, México 1995.

⁶⁵IDEM.

4) Cuando, a fin de aumentar los precios, los suministradores pueden usar la amenaza de integrarse verticalmente hacia adelante dentro de la industria y competir en forma directa con su cliente.

5) Cuando los compradores no pueden usar la amenaza de integrarse verticalmente hacia atrás y suplir sus propias necesidades como medio para reducir los precios de los insumos.

2.2.2.3.6 LA AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS.

La última fuerza del modelo de Porter es la amenaza de los productos sustitutos: La existencia de productos sustitutos cercanos representa una fuerte amenaza competitiva, limita el precio que una organización puede cobrar y su rentabilidad. Sin embargo, si los productos de una empresa tienen unos cuantos sustitutos cercanos (es decir, si estos son una débil fuerza competitiva) entonces, mientras las demás condiciones permanezcan constantes, la firma tiene la oportunidad de aumentar los precios y obtener utilidades adicionales.

"Los productos sustitutos que merecen mayor atención estratégica son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran la retribución desempeño de precios a productos de la industria, o bien son fabricados por industrias que proporcionan altas utilidades. A menudo, los sustitutos entran en juego rápidamente si algún desarrollo incrementa la competencia en sus industrias y causa reducción de precios o mejoría en el desempeño"⁶⁶.

2.2.2.3.7 EL PAPEL DEL MACROAMBIENTE.

Hasta aquí se han tratado las industrias como entidades autónomas, en la práctica se encuentran en un macroambiente más amplio. Es decir, un *ambiente económico, tecnológico, demográfico, social, político* más amplio. Los cambios en el macroambiente pueden tener un impacto directo en cualquiera de las cinco fuerzas expuestas en el modelo de Porter; alterando en consecuencia la relativa solidez de estas fuerzas y, con ello, el atractivo de una industria. Brevemente se analiza el impacto que cada aspecto de estas fuerzas macroambientales pueden tener en la estructura competitiva de un medio industrial.

⁶⁶Mintzberg Henry & Brian Quinn James., " **EL PROCESO ESTRATEGICO CONCEPTOS, CONTEXTOS Y CASOS** ", Ed Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., Ed. segunda, México 1993.

El Ambiente Macroeconómico.

"La condición del ambiente macroeconómico determina la prosperidad y bienestar general de la economía. Esto a su vez afecta la capacidad de la compañía para obtener una adecuada tasa de rendimiento. Los cuatro indicadores macroeconómicos más importantes en este contexto son la *tasa de crecimiento de la economía*, *las tasas de interés*, *las tasas de cambio monetario* y *las tasas de inflación*"⁶⁷.

Puesto que el crecimiento económico conduce a una expansión en el desembolso del consumidor, tiende a generar un alivio general de las presiones competitivas dentro de una industria. Esta instancia suministra a las compañías la oportunidad de ampliar sus operaciones. Ya que la declinación económica genera reducción en el desembolso del consumidor, aumenta las presiones competitivas. La declinación económica con frecuencia causa guerras en industrias maduras.

El nivel de tasas de interés puede determinar el nivel de demanda para los productos de una compañía. Las tasas de interés son importantes siempre que los consumidores de manera rutinaria soliciten préstamos para financiar las compras de estos productos.

Las tasas de cambio monetario determinan el valor de las diferentes monedas nacionales entre sí. El movimiento en las tasas de cambio monetario tienen un impacto directo en la competitividad de los productos de una firma en el mercado mundial. Por ejemplo, cuando el valor del dólar es inferior comparado con el de otras monedas, los productos hechos en EE.UU. son relativamente económicos y los del exterior son relativamente costosos. Una disminución o declinación en el valor del dólar reduce la amenaza de competidores extranjeros mientras genera oportunidades para el aumento de ventas en el exterior.

La inflación puede desestabilizar la economía al producir un crecimiento económico menor, altas tasas de interés y volátiles movimientos monetarios. Si la inflación se mantiene en aumento, los proyectos de inversión se hacen riesgosos. La característica clave de la inflación es que hace el futuro menos predecible. En un ambiente inflacionario, puede ser imposible pronosticar con cierta exactitud el valor real de los rendimientos por obtenerse de un proyecto a cinco años. Tal incertidumbre hace que las organizaciones estén menos dispuestas a invertir. Su limitación, a la vez, reduce la actividad económica, situación que a la postre genera un desplome de la economía. De esta manera, la alta inflación representa una amenaza para las compañías.

⁶⁷Hill Charles W.L. & Jones Gareth R., " ADMINISTRACION ESTRATEGICA ", Ed. Mc Graw-Hill Interamericana, S.A., Ed. tercera, Santafé de Bogotá, Colombia.

El Ambiente Tecnológico.

Desde la segunda guerra mundial se aceleró la marcha del cambio tecnológico, al liberar un proceso conocido como " constante vendaval de destrucción creativa ". El cambio tecnológico puede hacer que su producto establecido sea obsoleto de la noche a la mañana. Al mismo tiempo puede generar un sinúmero de nuevas posibilidades para un producto. Uno de los más importantes impactos en cambio tecnológico consiste en que puede afectar las barreras de ingreso y, como resultado, reformar radicalmente la estructura de la industria.

El Ambiente Social.

Al igual que el cambio tecnológico, el cambio social origina oportunidades y amenazas. Uno de los mayores movimientos sociales de las décadas de 1970 y 1980 fue la tendencia hacia una mayor conciencia de obtener bienestar. Su impacto fue grande y las compañías que reconocieron las oportunidades a tiempo, a menudo, cosecharon significativos beneficios.

El Ambiente Demográfico.

"La cambiante composición de la población es otro factor que puede generar oportunidades y amenazas. Por ejemplo, así como la generación de la década de los 60's, producto de la explosión demográfica, ha creado muchas oportunidades y amenazas. En general, esa generación contrae matrimonio y está creando un ascenso vertiginoso en la demanda de productos para el hogar que normalmente compran las parejas casadas por primera vez"⁶⁸.

El Ambiente Político y Legal.

Los factores político y legal también tienen un efecto importante en el nivel de las oportunidades y amenazas en el ambiente. Una de las tendencias más significativas en los últimos años fue el desplazamiento hacia la desregulación. Al eliminar muchas restricciones legales, la desregulación disminuyó las barreras de ingreso y de apertura a varias industrias para que se involucraran en intensa competencia.

2.2.2.3.8 MAPA DE GRUPOS ESTRATEGICOS.

El primer paso en el análisis estructural dentro de los sectores industriales es

⁶⁸Hill Charles W.L. & Jones Gareth R., " ADMINISTRACION ESTRATEGICA ", Ed. Mc Graw-Hill Interamericana S.A., Ed. tercera, Santafé de Bogotá, Colombia.

caracterizar las estrategias de todos los competidores en orden de importancia a lo largo de las dimensiones. Esta actividad permite entonces el cartografiado del sector industrial en grupos estratégicos. "Un grupo estratégico es el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas"⁶⁹. Una industria podría tener un solo grupo estratégico si todas las empresas siguieran esencialmente la misma estrategia. En el otro extremo, cada empresa podría ser un grupo estratégico diferente. Sin embargo, por lo general existe un número pequeño de grupos estratégicos que capturan las diferencias esenciales entre las empresas en el sector industrial.

Los grupos estratégicos de un sector industrial pueden mostrarse en un mapa. Este mapa es una forma muy útil de mostrar gráficamente la competencia en el sector industrial y ver en qué forma la afectan los cambios industriales o las tendencias. Es un mapa de "espacio estratégico" en vez de precio volumen.

Al cartografiar los grupos estratégicos, las pocas variables estratégicas usadas como ejes del mapa deben ser escogidas por el analista. Al hacerlo, resultarán útiles varios principios. Primero, las mejores variables estratégicas que se usarán como ejes son las que determinan las barreras clave a la movilidad en el sector industrial (se llaman barreras clave a la movilidad en el sector industrial a las economías de escala, la diferenciación del producto, los costos de cambio, las ventajas de costo, el acceso a los canales de distribución, los requerimientos de capital y política gubernamental entre otros).

Segundo al cartografiar los grupos, es importante seleccionar como ejes las variables que no se mueven juntas. Es decir, si todas las empresas con una alta diferenciación del producto también tienen líneas de productos amplias, entonces estas dos variables no servirían como ejes en el mapa. En vez de ello, deben seleccionarse las variables que reflejan la diversidad de combinaciones estratégicas en el sector industrial.

Tercero, los ejes para el mapa no necesitan ser variables continuas o monotónicas. Por ejemplo, los canales objetivo del sector industrial en sierras de cadenas son servir a los distribuidores, comerciantes mayoristas y vendedores de marcas particulares. Algunas empresas se enfocan en una de éstas, en tanto que otras tratan de abarcar toda la gama. En servicio a distribuidores es totalmente distinto al sector de marcas privadas en términos de la estrategia requerida y los comerciantes mayoristas se encuentran en tanto en medio. Las empresas están ubicadas para reflejar su combinación de canales. Un principio, finalmente, es que un sector industrial puede cartografiarse varias veces,

⁶⁹Porter Michael E., " **ESTRATEGIA COMPETITIVA Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia** ", Ed. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., Ed. primera, México 1995.

empleando varias combinaciones de dimensiones estratégicas, para ayudar a que el analista vea los puntos competitivos. El cartografiado es una herramienta para ayudar a diagnosticar las relaciones competitivas y no hay necesariamente un enfoque correcto.

2.2.2.4 EXPECTATIVAS DE LOS PRINCIPALES INTERESES INTERNOS.

El segundo cuadro del figura 1, se refiere a las expectativas de los principales intereses internos. En el proceso de planeación los intereses de los directores y empleados también deben ser considerados, como pueden ser sus valores, necesidades, objetivos y expectativas. El reconocimiento de estos intereses permitirán a la empresa formular un objetivo que integre y enlace al bien común interno con el externo, es decir, que sean congruentes con el bienestar social.

Es de especial importancia los intereses de los altos directivos, ya que son la base del proceso de planeación que se lleva en toda la organización. Por lo que se debe evitar que el sistema de planeación genere conflictos que confrontan los valores y expectativas de los altos directivos.

"Los intereses de otras personas dentro de la organización se están tomando en cuenta cada vez más por el proceso de planeación. Cuando se les pidió a los directivos a nivel medio inferior, definir el éxito, respondieron de la siguiente manera, (en orden de importancia), logro de metas significa el logro general de todas las metas principales; autorealización, armonía entre el personal, ambiente profesional, familia y objetivos sociales; hacer una contribución significativa; felicidad o paz mental; mayor satisfacción en el trabajo; autorespeto y tener respeto de los demás; disfrutar del hacer y del ser y seguridad laboral y financiera"⁷⁰.

En algunos estudios se ha llegado a la conclusión de que la gran mayoría de los obreros no está satisfecha con su trabajo y exige varias mejoras como: mayor control sobre el medio ambiente inmediato de trabajo, más prestigioso, mayor relación con sus colegas, oportunidades para desarrollar sus talentos individuales y seguridad de trabajo.

Estos intereses, tanto directivos como de obreros, están cambiando y las empresas las están tomando en cuenta en su proceso de planeación, ya que al manifestarse en forma poderosa representan premisas básicas para la planeación.

⁷⁰Steiner George A., " PLANEACION ESTRATEGICA ", Ed. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., Ed. primera, vigésima reimpresión, México 1996.

2.2.2.4.1 LOS BLOQUES GENERICOS DE FORMACION DE LA VENTAJA COMPETITIVA.

"Son cuatro los factores que constituyen la ventaja competitiva: *eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente*. Estos constituyen los bloques genéricos de formación de ventaja competitiva. Son genéricos en el sentido que representan cuatro formas básicas de reducción de costos y de logro de diferenciación que cualquier compañía puede adoptar, independientemente de su industria o de los productos o servicios que ofrezca. Aunque estos factores se analizan de forma separada, posteriormente, se debe tener en cuenta que todos se encuentran muy interrelacionados. Así, por ejemplo, la calidad superior puede llevar a una eficiencia superior, mientras la innovación puede aumentar la eficiencia, calidad y capacidad de satisfacción al cliente"⁷¹.

Eficiencia.

Una compañía es un instrumento para la transformación de insumos en productos. Los insumos son los factores básicos de producción como mano de obra, terrenos, capital, administración, Know-how tecnológico y otros. Los productos son los bienes y servicios que genera una empresa. Una de las formas de medir la eficiencia es por el costo de los insumos necesarios para generar determinado producto. Cuanto más eficiente sea una organización, menor será el costo de los insumos requeridos para crear cualquier producto. Por consiguiente, la eficiencia ayuda a que una firma logre una ventaja competitiva de bajo costo. Una de las claves para lograr alta eficiencia consiste en utilizar los insumos en la forma más productiva posible. El componente de la eficiencia más importante para la mayoría de las compañías es la productividad del trabajador la cual, usualmente, se mide teniendo en cuenta la producción por empleado. Al tener como constante esta condición, la empresa con la mayor productividad por trabajador en una industria usualmente tendrá los menores costos de producción. En otras palabras, esa organización tendrá una ventaja competitiva con base en sus costos.

Calidad.

"Los productos de calidad son bienes y servicios confiables dado que desempeñan la función para la cual se diseñaron y la ejecutan bien"⁷².

⁷¹Hill Charles W.L. & Jones Gareth R., " ADMINISTRACION ESTRATEGICA ", Ed. Mc Graw-Hill Interamericana S.A., Ed. tercera, Santafé de Bogotá, Colombia.

⁷²Mintzberg Henry & Brian Quinn James., " EL PROCESO ESTRATEGICO CONCEPTOS, CONTEXTOS Y CASOS ", Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., Ed. segunda, México 1993

El impacto de la alta calidad de un producto sobre la ventaja competitiva es doble. Primero suministrar productos de alta calidad genera una reputación de marca para los productos de una compañía. A su vez, esta reputación incrementada permite que la empresa cobre un mayor precio por sus productos.

El segundo impacto de la calidad en la ventaja competitiva proviene de la mayor eficiencia y, por consiguiente, menores costos unitarios originados por una mayor calidad de producto. En este caso el mayor efecto lo constituye el impacto de la calidad en la productividad. Una mayor calidad del producto significa que se pierde menos tiempo por trabajador realizando productos defectuosos o suministrando servicios fuera de lo normal, además de que se emplea menos tiempo corrigiendo errores. Esto se traduce en mayor productividad por trabajador y menores costos por unidad. En consecuencia, la alta calidad de producto no sólo permite que una compañía establezca mayores precios; también disminuye los costos.

Innovación.

"La innovación puede definirse como algo nuevo o novedoso con respecto a la forma como una empresa opera o sobre los productos que ésta genera"⁷³. Por consiguiente la innovación incluye adelantos en los tipos de productos, procesos de producción, sistemas administrativos, estructuras organizacionales y estrategias desarrolladas por una organización.

La innovación es quizá el bloque aislado de ventaja competitiva mas importante. Aunque no todas las novedades tienen éxito, aquellas que lo alcanzan pueden ser una fuente importante de ventaja competitiva. La razón es que, por definición, la creación exitosa proporciona a una firma algo exclusivo, algo que sus competidores no tienen (hasta que imiten esa innovación). Esta exclusividad puede permitir que una compañía se diferencie de sus rivales y cobre un precio superior a su producto. En forma alternativa, ésta puede permitir que una empresa reduzca sus costos unitarios mucho mas que sus competidores.

Capacidad de Satisfacción al Cliente.

A fin de lograr la aceptación por parte del cliente, una compañía debe proporcionarles exactamente lo que desean en el momento que lo requieran. Una firma debe hacer todo lo que sea posible para identificar sus necesidades y satisfacerlas. Entre otras cosas, lograr una superior capacidad de corresponder al cliente implica proporcionarle el valor de lo que pagó. Las medidas emprendidas para mejorar la eficiencia del

⁷³Hill Charles W.L. & Jones Gareth R., " ADMINISTRACION ESTRATEGICA ", Ed. Mc Graw-Hill Interamericana S.A., Ed.tercera, Santafé de Bogotá, Colombia

proceso de producción de una compañía y la calidad de su producción son consistentes con esta meta. Satisfacer las necesidades del cliente puede requerir el desarrollo de nuevos productos con características que no poseen productos existentes. En otras palabras, alcanzar eficiencia, calidad e innovación superiores en conjunto hacen parte del logro de una gran capacidad de aceptación por parte del cliente.

Otro factor que se destaca en cualquier análisis de la capacidad de corresponder al cliente es la necesidad de personalizar los bienes y servicios de acuerdo con las demandas individuales de los clientes.

Un aspecto de la capacidad de corresponder al cliente que ha originado creciente atención es el tiempo de respuesta al cliente, el lapso que se emplea en la entrega de un bien o prestación de un servicio.

Además de la calidad, la personalización y el tiempo de respuesta, otras fuentes de aumento de la capacidad de satisfacer al cliente son el diseño superior, el servicio superior y el servicio y apoyo posventa superiores. Todos estos factores aumentan la capacidad de conformidad del cliente y permiten que una compañía se diferencie de sus competidores que ofrecen una mejor aceptación. A su vez, la diferenciación posibilita que una empresa genere lealtad a la marca y establezca un precio superior a sus productos.

2.2.2.4.2 PRODUCTO.

"Un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles, que incluye el empaque, color, precio, prestigio del fabricante, prestigio del detallista y sus servicios que el cliente podría aceptar como satisfactorios"⁷⁴.

Clasificación del Producto.

Un resultado de adoptar este concepto de los productos es que existen literalmente millones de artículos que se pueden comercializar. Cada día hay productos nuevos que se intensifican, desarrollan, inventan o nacen.

Un modo de clasificar los productos es dividirlos en duraderos y no duraderos. Este sistema de clasificación refleja la duración de la vida de un producto. Otro sistema para clasificar productos es según sean perecederos o no perecederos. Los productos

⁷⁴Schewe Charles D. & Smith Reuben M., " **MERCADOTECNIA CONCEPTOS Y APLICACIONES** ", Ed. Mc Graw-Hill Interamericana México S.A. de C.V., Ed. primera. México 1982.

se clasifican también como necesidades o lujos. Las necesidades son aquellos artículos esenciales, en tanto que los lujos son productos que satisfacen deseo, más que necesidades.

Estos sistemas de clasificación de duradero, no duradero, perecedero, no perecedero, necesidad, lujo, son formas útiles en que los especialistas proyectan sus productos.

Productos de Consumo.

No todos los productos de consumo son iguales, estos, se pueden subdividir basándose en la forma en que el público los adquiere. Puesto que el propósito de la mercadotecnia es satisfacer deseos y necesidades, es lógico clasificar los productos fundamentándose en el comportamiento del consumidor. Por ende los productos de consumo se dividen en cuatro subgrupos: 1) *de conveniencia* 2) *de comparación* 3) *de especialidad* y 4) *no buscados*.

1) **Productos de Conveniencia.** Son artículos que los consumidores desean adquirir con el menor trabajo de compra posible. Su selección se caracteriza por la conducta de compra rutinaria y, aunque estos se adquieren con frecuencia, los consumidores no necesitan mayor información sobre ellos. Hay tres tipos de conveniencia: a) *artículos básicos* b) *artículos que se adquieren por impulso* c) *de compra rápida ó urgente*.

a) **Artículos Básicos.** Son productos de conveniencia para los que los consumidores requieren por lo común cierta planeación. Los artículos de alimentación constituyen un caso notorio.

b) **Artículos de Adquisición por Impulso.** No se compran porque se haya planeado hacerlo, sino por que se experimenta una necesidad inmediata muy poderosa.

c) **Artículos Urgentes.** Son artículos que se necesitan para resolver una situación crítica inmediata.

2) **Productos de Comparación.** Los consumidores visitan varias tiendas para comparar precios y calidades antes de adquirir los productos de compra. Incluso antes de entrar a una tienda para examinarlos, los consumidores suelen examinar publicaciones tales como informes para el consumidor, preguntarles a amigos su opinión sobre ciertos productos o bien examinar los anuncios.

3) **Productos de Especialidad.** Son artículos para los que no existen sustitutos aceptables en la mente de los consumidores. Estos están dispuestos a efectuar búsquedas prolongadas y difíciles hasta encontrarlos.

4) **Productos no Buscados.** Son artículos que los consumidores no reconocen aunque

los necesitan o desean. La mayoría de los productos nuevos se clasifican dentro de esta categoría.

2.2.2.4.3 PRECIO.

"El precio recibe muchos otros nombres además de éste, alquiler, cuotas, pasajes, tasa, intereses, derecho de peaje, primas, honorarios e incluso sobornos. Sin embargo, todos estos nombres son una misma cosa: lo que los consumidores pagan por un producto o servicio"⁷⁵.

Descuentos.

El descuento es una estrategia de fijación de precios por la que los vendedores conceden deducciones del precio de lista en la forma de efectivo o cualquier otra cosa de valor, incluso mercancía gratuita. A su vez los compradores desempeñan algún servicio de mercadotecnia equivalente al valor de descuento o mayor que éste. Existen cinco formas de descuento: 1) *por cantidad* 2) *por pago en efectivo* 3) *de tipo comercial* 4) *promocional* y 5) *estacional*.

1) **Descuento por Cantidad.** Esta forma de reducción del precio anima a los compradores a adquirir el producto en cantidades superiores a las normales o comprar toda la producción de un solo vendedor en lugar de adquirir cantidades menores en varias fuentes. El descuento se basa en la cantidad monetaria o en la cantidad de unidades compradas. Se puede aplicar a las ventas de un solo producto, un número limitado de artículos o una mezcla de productos de una línea.

2) **Descuento por Pago en Efectivo.** Estas reducciones de precios se conceden a compradores que pagan sus facturas dentro de un periodo establecido. En este caso se especifican dos aspectos de venta: la cantidad de la reducción y el periodo de tiempo que cubre.

3) **Descuentos Comerciales.** Constituyen al pago a intermediarios por la ejecución que realizan de varias actividades de mercadotecnia, dependiendo de su secuencia dentro del sistema de distribución. Los descuentos comerciales se basan en el precio de lista al detalle y especifican la cantidad de reducción del precio que puede tomar para sí un intermediario. Estos descuentos varían enormemente de industria a industria.

4) **Descuentos Promocionales.** Los vendedores ofrecen estas reducciones en el precio

⁷⁵Schewe Charles D. & Smith Reuben M., " **MERCADOTECNIA CONCEPTOS Y APLICACIONES** ", Ed. Mc Graw-Hill Inter. México S.A. de C.V., Ed. primera, México 1982.

de lista como pago a los intermediarios por desarrollar las actividades promocionales correspondientes.

5) **Descuentos por Estación.** La demanda de muchos productos se ve muy afectada por la estación de que se trate. Para contrarrestar los periodos lentos de demanda de estos productos, los fabricantes dan descuentos a los clientes que hacen pedidos en épocas fuera de temporada.

2.2.2.4.4 PROMOCION.

"La promoción es uno de los elementos básicos de la mezcla de mercadotecnia. Los instrumentos promocionales de mayor importancia (publicidad, promoción de ventas, publicidad no pagada y venta personal) tienen capacidades independientes pero estrechamente relacionadas entre sí"⁷⁶.

Publicidad.

La publicidad (o sea el uso de medios pagados por una empresa para dar a conocer información persuasiva sobre sus productos, servicios o nombre) es un instrumento promocional de gran potencia. La toma de decisiones respecto a la publicidad es un proceso de cinco etapas, a saber: establecimiento de objetivos, elaboración de presupuesto y del mensaje, toma de decisiones sobre los medios de comunicación; evaluación del programa de publicidad. El presupuesto de publicidad se calculará basándose en lo que se tiene para este renglón, en el porcentaje de ventas, en los gastos de la competencia, en las metas y las tareas. La decisión concerniente al mensaje exige generarlo, evaluar varias opciones y escoger una, realizarlo en la forma más eficaz posible. La decisión sobre los medios de comunicación supone definir el alcance, la frecuencia y el impacto que se desea; seleccionar entre los tipos principales, escoger los vehículos específicos de los medios; programar los medios. Por último, para evaluar la campaña hay que evaluar antes los efectos que la publicidad ha tenido en la comunicación y en las ventas antes, durante y después de la campaña.

Promoción de Ventas.

La promoción de ventas abarca una amplia diversidad de instrumentos de incentivos a corto plazo (cupones, obsequios promocionales, torneos y descuentos) tendientes a estimular los mercados de los consumidores, el comercio y la fuerza de ventas de la empresa. Los gastos dedicados a este renglón han ido creciendo a un ritmo mayor que

⁷⁶Kotler Philip., " **FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA** ", Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Ed. tercera, México 1988.

el de la publicidad en los últimos años. Para la promoción de ventas se requiere: establecer los objetivos; seleccionar los instrumentos; idear el programa, someterlo a pruebas preliminares y realizarlo; evaluar los resultados.

Publicidad No Pagada.

La publicidad no pagada, consiste en conseguir espacio o tiempo gratuito en los medios de comunicación, es el instrumento promocional de menor uso, aunque tiene mayor capacidad de crear conciencia y preferencia en el mercado. La publicidad no pagada requiere establecer los objetivos; seleccionar los mensajes y vehículos de la publicidad; poner en práctica el plan; evaluar los resultados.

Venta Personal.

La mayor parte de las empresas cuentan con representantes de ventas y algunas les asignan un papel central en la mezcla de mercadotecnia. El alto costo de este recurso exige un proceso eficaz por parte de la gerencia de ventas, el cual consta de seis etapas: establecer los objetivos de la fuerza de ventas; idear la estrategia, estructura, tamaño y remuneración de los representantes; reclutarlos y seleccionarlos; capacitarlos; supervisarlos y evaluarlos.

En cuanto al elemento de la mezcla de mercadotecnia, la fuerza de ventas contribuye muchísimo a la consecución de los objetivos y ejecuta ciertas actividades como la búsqueda de prospectos, comunicación, venta, servicios al cliente, obtención de información y distribución. Según el concepto de mercadotecnia, la fuerza de ventas debe conocer el análisis y la planeación de mercadotecnia, así como los conocimientos referentes a la venta tradicional.

Una vez escogidos los objetivos de la fuerza de ventas, la estrategia de esta última debe contestar a las siguientes preguntas: ¿qué tipo de venta dará mejores resultados (venta individual, venta en equipo, etc.)?, ¿qué clase de estructura de la fuerza de ventas es la más conveniente (territorial, por producto, centrado en el cliente)? ¿de qué tamaño debe ser? ¿en qué forma se remunerará a los representantes en función del nivel de sueldo y de elementos como salario, comisiones, bonos, gastos y prestaciones?

2.2.2.4.5 DISTRIBUCION.

La distribución es uno de los elementos claves que proporciona satisfacción en el mercado y es quizá la actividad de mercadotecnia caracterizada por el perfil más vago. "La distribución comprende el desplazamiento físico de los productos hasta los

consumidores finales"⁷⁷. La distribución no es cuestión de transferir los productos hasta las manos de los consumidores, sino que entraña el movimiento de los mismos a través de todas las etapas de desarrollo, desde el abastecimiento de recursos, pasando por la fabricación hasta las ventas finales.

Intermediarios.

Hay dos clases de intermediarios comerciantes: los minoristas y los mayoristas. Los minoristas, son intermediarios que venden los productos principalmente a los consumidores finales; pero también pueden adquirir los de otros intermediarios dentro del canal de distribución. Los mayoristas son intermediarios que distribuyen los productos principalmente a usuarios comerciales o profesionales a minoristas, fabricantes (que utilizan los bienes para elaborar otros productos), al gobierno y a instituciones importantes que hacen sus compras en grandes volúmenes como, por ejemplo, universidades y hospitales. Los mayoristas funcionan también como eslabones dentro de la cadena de distribución, en cuyo caso compran y venden productos entre sí mismos.

Canales de Distribución.

"Un canal de distribución de un producto es la ruta que toma la propiedad del producto según avanza de un productor al consumidor final o usuario industrial. El canal incluye siempre al productor y al consumidor final del producto, así como a todos los intermediarios involucrados en la transferencia de la propiedad, aún cuando el agente intermediario no posea en realidad la propiedad de los artículos, se incluyen como parte del canal de distribución y se consideran en esta forma debido a su activa representación en la transferencia de la propiedad"⁷⁸.

Canales para Productos de Consumo.

Aunque existen muchos canales de distribución opcionales que comprenden diversas combinaciones de productores, intermediarios y consumidores, hay cinco clases que son las más importantes:

1) **Fabricantes - Consumidores.** Es la vía más corta, simple y, a menudo, la más rápida para distribuir los productos de consumo. Se trata de un método que los consumidores conocen a la perfección en la forma de las ventas de puerta en puerta. Algunas de las

⁷⁷Schewe Charles D. & Smith Reuben M., " **MERCADOTECNIA CONCEPTOS Y APLICACIONES** ", Ed. Mc Graw-Hill Inter México S.A. de C.V., Ed. primera. México 1982.

⁷⁸Stanton William J., " **FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA** ", Ed. Mc Graw-Hill México S.A. de C.V., Ed. séptima. México 1990.

compañías que emplean representantes de ventas para vender productos, son las de seguros de vida, enciclopedias, revistas, artículos domésticos etc.

2) **Fabricantes- Minoristas, - Consumidores.** Es el canal de distribución más visible para el consumidor. Un gran número de las compras que hace el público en general automóviles, ropa, gasolina y pintura, se efectúan a través de este canal. En este caso, el fabricante tiene comúnmente una fuerza de ventas que entra en contacto con los minoristas que exhiben los productos y hacen los pedidos de compra. Luego los minoristas los venden a los consumidores finales.

3) **Fabricantes - Comerciantes Mayoristas,- Minoristas,- Consumidores.** Es la que utilizan con mayor frecuencia los fabricantes y minoristas en pequeño para distribuir productos tales como medicinas, madera, ferretería y muchos artículos alimenticios. Los productos que tienen un gran mercado requieren esta clase de canal, ya que los fabricantes no tienen por lo común equipos de ventas tan vastos para alcanzar el mercado masivo con eficacia.

4) **Fabricantes - Agentes, - Comerciantes Mayoristas, - Minoristas,- Consumidores.** Es el más largo e indirecto de los que se emplean para la distribución, y es el que presenta los beneficios de una red amplia de contacto. Todos los mayoristas desempeñan un mayor número de servicios para los minoristas que los que realizan los intermediarios, que son simples agentes.

5) **Fabricantes - Agentes, - Minoristas, - Consumidores.** Algunos fabricantes rechazan por completo la participación de los mayoristas para llevar sus productos a los minoristas.

2.2.2.4.6 HABILIDADES DISTINTIVAS, RECURSOS Y CAPACIDADES.

"Una habilidad distintiva se refiere a la única fortaleza que le permite a una compañía lograr condición superior en eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacción al cliente. Una firma con una habilidad distintiva puede asignar un precio superior a sus productos o lograr costos sustancialmente menores en relación a sus rivales. En consecuencia, puede obtener un índice de utilidad considerablemente superior al promedio industrial"⁷⁹.

⁷⁹Hill Charles W.L. & Jones Gareth R., " ADMINISTRACION ESTRATEGICA ", Ed. Mc Graw-Hill Interamericana S.A., Ed. tercera, Santafé Bogotá, Colombia.

Recursos y Capacidades.

Las habilidades distintivas de una organización surgen de dos fuentes complementarias: recursos y capacidades. Los recursos se refieren a los medios financieros, físicos, humanos, tecnológicos y organizacionales de la compañía. Estos se pueden dividir en recursos tangibles (terrenos, edificios, planta y maquinaria) y recursos intangibles (marcas, reputación, patentes y know-how de marketing o tecnológico). Para crear una habilidad distintiva, los recursos de una empresa deben ser únicos y valiosos. Un recurso único es el que ninguna otra compañía posee.

Las capacidades se refieren a las habilidades de una compañía para coordinar sus recursos y destinarlos al uso productivo. Estas habilidades residen en las rutinas de una organización, es decir, en la forma como una empresa toma decisiones y maneja sus procesos internos con el fin de lograr objetivos organizacionales. En general, las capacidades de una firma son el producto de su estructura y sistemas de control organizacional. Estas especifican cómo y dónde se toman las decisiones en su interior, el tipo de comportamiento que retribuyen y sus normas y valores culturales.

Es importante tener en cuenta que las capacidades son, por definición, intangibles. Estas se encuentran no tanto en los individuos como en su forma de interacción, cooperación y toma de decisiones dentro del contexto de una organización.

En resumen, para que una empresa posea habilidad distintiva debe, como mínimo, contar bien sea con (1) un recurso único y valioso y las capacidades (habilidades) necesarias para explotarlo ó (2) una capacidad exclusiva para manejar recursos comunes. La habilidad distintiva de una firma es más fuerte cuando posee recursos y valores únicos y capacidades exclusivas para administrarlos.

Estrategia y Ventaja Competitiva.

"El objetivo básico de la estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva. Alcanzar esta meta demanda un esfuerzo doble. Una compañía necesita emplear estrategias que se fundamenten en sus recursos y capacidades (habilidades) existentes, como también estrategias que generen recursos y capacidades adicionales (es decir, desarrollar nuevas habilidades) y poder, aumentar su posición competitiva a largo plazo. Es importante anotar que por estrategias se quiere decir todos los tipos de estrategia: estrategias a nivel funcional, a nivel de negocios, a nivel corporativo, internacionales, o más comúnmente cierta combinación de ellas"⁸⁰.

⁸⁰Hill Charles W.L. & Jones Gareth R., " ADMINISTRACION ESTRATEGICA ", Ed. Mc Graw-Hill Interamericana S.A., Ed. tercera, Santafé de Bogotá, Colombia.

El Rol de la Suerte.

"Varios especialistas plantearon que la suerte desempeña un rol importante en la determinación del éxito y fracaso competitivo. En su versión más extrema, el argumento sobre la suerte menosprecia por completo la importancia de la estrategia. Por el contrario, manifiesta que frente a la incertidumbre algunas compañías han logrado escoger la estrategia correcta. En otras palabras, desarrollan o poseen el tipo apropiado de recursos y capacidades por accidente en vez de hacerlo mediante una planeación"⁸¹.

Aunque la suerte puede ser la razón del éxito de una empresa en casos particulares, no es una explicación convincente del constante éxito de una compañía. Recuérdese el planteamiento de que los bloques genéricos de formación de la ventaja competitiva son eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente.

2.2.2.4.7 DURABILIDAD DE LA VENTAJA COMPETITIVA.

"Ahora es necesario abordar el cuestionamiento acerca del tiempo que dura la ventaja competitiva una vez generada. En otras palabras ¿Cuál es la durabilidad de una ventaja competitiva, dado que otras empresas también buscan desarrollar habilidades distintivas que les proporcione tal ventaja? La respuesta depende de tres factores: la dificultad de las barreras para la imitación, la capacidad de los competidores y el dinamismo general del ambiente industrial"⁸².

Barreras de la Imitación.

Las barreras para la imitación consisten en factores que dificultan a un rival copiar las habilidades distintivas de una firma. Debida a que las habilidades distintivas permiten que las organizaciones obtengan utilidades superiores, los competidores desean copiarlas. Sin embargo, cuanto mayores sean las barreras para la imitación, más sostenible será la ventaja competitiva de una empresa. Es importante señalar desde el principio que casi ninguna habilidad distintiva se puede reproducir por parte de un competidor. El punto decisivo es el tiempo. Cuanto más tiempo empleen los rivales en imitar una habilidad distintiva, mayor será la oportunidad de la compañía para establecer una fuerte posición de mercado y reputación con los consumidores, la cual,

⁸¹Mintzberg Henry & Brian Quinn James., " **EL PROCESO ESTRATEGICO CONCEPTOS, CONTEXTOS Y CASOS** ", Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., Ed. segunda, México1993.

⁸²Hill Charles W.L. & Jones Gareth R., " **ADMINISTRACION ESTRATEGICA** ", Ed. Mc Graw-Hill Interamericana S.A., Ed. tercera, Santafé de Bogotá, Colombia.

será difícil de atacar por parte de aquellos. Además, cuanto más prolongado sea el lapso invertido en lograr una copia, mayor será la oportunidad de la compañía imitada para mejorar su habilidad, o crear otras, permaneciendo por consiguiente a la vanguardia de la competencia.

Recursos para la Imitación.

Las habilidades distintivas más fáciles de imitar por parte de potenciales rivales tienden a ser aquellas fundamentadas en la posesión de recursos tangibles, únicos y valiosos, como edificaciones, plantas y equipos. Tales recursos son visibles para los rivales y con frecuencia se pueden comprar en el mercado abierto. Por ejemplo, si la ventaja competitiva de una compañía se basa en la posesión exclusiva de las instalaciones de fabricación de escala eficiente, los competidores pueden desplazarse muy rápido para establecer instalaciones similares.

Los recursos intangibles pueden ser más difíciles de imitar. Esto es particularmente cierto con las marcas. Estas son importantes debido a que simbolizan la reputación de una organización. Los clientes con frecuencia mostrarán preferencia por los productos de tales empresas pues la marca es una garantía importante de excelente calidad. Aunque a los rivales les gustaría imitar marcas bien establecidas, la ley les prohíbe hacerlo.

El marketing y know-how tecnológico también son recursos intangibles importantes. Sin embargo, a diferencia de la marca, el know-how tecnológico y el marketing específico de la compañía pueden ser relativamente fáciles de imitar. En el caso del know-how de marketing el desplazamiento entre compañías de personal calificado en esa área puede facilitar la difusión general del know-how.

Con relación al know-how tecnológico, en teoría, el sistema de patentes debe hacerlo relativamente inmune a la imitación. La patente proporciona al inventor de un nuevo producto el derecho exclusivo de producción.

Imitación de Capacidades.

Reproducir las capacidades de una compañía tiende a ser más difícil que copiar sus recursos tangibles e intangibles, principalmente debido a que sus capacidades con frecuencia son invisibles para agentes externos. Puesto que, por definición, las capacidades se fundamentan en la forma como se toman las decisiones y se manejan los procesos en profundidad dentro de una organización, para los agentes externos es difícil entender la naturaleza de sus operaciones internas.

Sin embargo, en forma independiente la naturaleza invisible de las capacidades no sería suficiente para detener la imitación. En teoría, los competidores incluso podrían comprender la forma como opera una empresa al contratar personal proveniente de

aquella. No obstante, las capacidades de una compañía raramente residen en un solo individuo. Más bien, son producto de la manera como interactúan muchos individuos dentro de un solo escenario organizacional. Es posible que ningún individuo dentro de una firma pueda estar familiarizado con la totalidad de sus rutinas y procedimientos operativos internos. En tales casos, contratar personal de una organización exitosa con el fin de imitar sus capacidades claves puede no ser útil.

Debido a que los recursos son más fáciles de imitar que las capacidades, una habilidad distintiva fundamentada en las capacidades únicas de una compañía probablemente es más perdurable (menos imitable) que una basada en sus recursos. Existe mayor probabilidad de cimentar la base para la ventaja competitiva a largo plazo.

2.2.2.4.8 EL ROL DEL ANALISIS FINANCIERO

Otro aspecto importante de análisis interno, lo constituye el rol y utilización de la información financiera. Un cuidadoso análisis de la condición financiera de la empresa mejora considerablemente la elaboración de la planeación estratégica. Después de todo, los datos financieros representan los resultados concretos de la estrategia y estructura de la compañía. Aunque analizar los estados financieros puede ser bastante complejo, la idea general de la posición financiera de la compañía puede determinarse a través del análisis de las razones financieras. "Las razones financieras pueden calcularse a partir del balance general y del estado de resultados. Estas razones pueden clasificarse en cinco subgrupos diferentes: razones de utilidad, liquidez, actividad, apalancamiento y retorno para el accionista"⁸³. Estos deben compararse con el promedio de la industria o los primeros años de desempeño de la empresa. Por ejemplo, las compañías más recientes compran activos a un precio diferente y probablemente tendrán una estructura de capital distinta de la de las empresas antiguas. Además del análisis de las razones financieras, la posición del flujo de caja de una compañía es de considerable importancia y debe evaluarse. El flujo de caja muestra cuánto efectivo real posee la empresa.

Razones de Beneficios.

La razón financiera de beneficios mide la eficiencia con la cual la compañía utiliza sus recursos. Cuanto más eficiente sea la organización mayor será su rentabilidad. Es útil comparar la rentabilidad de una firma frente a la de los principales competidores de la industria. Tal comparación mostrará si la compañía está funcionando en forma más eficiente que sus rivales. Además, el cambio en las razones de utilidad de una empresa

⁸³Hill Charles W.L. & Jones Gareth R., "ADMINISTRACION ESTRATEGICA", Ed. McGraw Interamericana S.A., Ed. tercera, Santafé de Bogotá, Colombia.

con el tiempo mostrará si el desempeño está mejorando o declinando.

Se pueden utilizar distintas razones de utilidad y cada una mide un aspecto diferente del desempeño de una firma. Las razones de utilidad que se utilizan comúnmente son las siguientes:

1) Margen de utilidad bruta. "Este margen sencillamente proporciona la relación de ventas disponible para cubrir los gastos generales y administrativos y otros costos operativos"⁸⁴. Se define de la siguiente forma:

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Ingresos por Ventas} - \text{Costo de Bienes Vendidos}}{\text{Ingresos por Ventas}}$$

2) Margen de utilidad neta. Este corresponde a la relación de utilidad obtenida sobre las ventas. Esta razón es importante puesto que los negocios necesitan obtener una utilidad para sobrevivir a largo plazo. Se define de la siguiente manera:

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Ingreso Neto}}{\text{Ingreso por Ventas}}$$

3) Rendimiento sobre activos totales. Esta razón mide la utilidad obtenida sobre el empleo de activos. Se define así:

$$\text{Rendimiento sobre Activos Totales} = \frac{\text{Ingreso Neto Disponible para los Accionistas Comunes}}{\text{Activos Totales}}$$

El ingreso neto corresponde a la utilidad obtenida después que se han pagado dividendos sobre acciones preferenciales. Estos dividendos se establecen mediante contrato. Los activos totales incluyen los activos corrientes y no corrientes.

4) Retorno de capital accionario. "Esta razón mide la relación de utilidad obtenida sobre la inversión de los accionistas comunes en la empresa. En teoría, una compañía que trata de maximizar la riqueza de sus accionistas debe tratar de maximizar esta razón"⁸⁵. Se define de la siguiente forma:

$$\text{Retorno de Capital Accionario} = \frac{\text{Ingreso Neto Disponible para los Accionistas}}{\text{Capital del Accionista}}$$

⁸⁴Weston J. Fred & Brigham Eugene F., " **FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA** ", Ed Mc Graw-Hill Inter de México S.A de C.V., Ed. decima, México 1994.

⁸⁵IDEM.

Razones de Liquidez.

"La liquidez de una compañía constituye una medida de su capacidad para asumir obligaciones a corto plazo. Un activo se considera líquido si puede convertirse rápidamente en efectivo. Los activos líquidos son activos corrientes como el efectivo, los títulos negociables, las cuentas por cobrar y otros"⁸⁶. Comúnmente se utilizan dos razones de liquidez:

1) Razón circulante. Esta mide el grado al cual se cubren las exigencias de los acreedores a corto plazo mediante los activos que rápidamente pueden convertirse en efectivo. La mayoría de las compañías deben tener una relación de por lo menos 1 a 1, puesto que al no cumplir con estos compromisos puedan llevar a la bancarrota. La relación se define así:

$$\text{Relación Corriente} = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

2) Razón rápida o razón de la prueba del ácido. Esta razón mide la capacidad de una compañía para pagar las obligaciones con los acreedores a corto plazo sin depender de la venta de sus inventarios. Es una medida valiosa puesto que en la práctica a menudo es difícil la venta de inventarios. Se define así:

$$\text{Razón de Activo Disponible} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo}}$$

Razones de Actividad.

Las razones de actividad indican hasta qué punto es efectivo el manejo de los activos por parte de la empresa. Existen dos razones particularmente útiles.

1) Rotación de inventarios." Esta proporciona la medición de la cantidad de veces que se rota el inventario. Es útil para determinar si una firma posee exceso de existencias en el inventario"⁸⁷. Se define de la siguiente manera.

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Costo de Bienes Vendidos}}{\text{Inventario}}$$

⁸⁶Hill Charles W.L. & Jones Gareth R., " ADMINISTRACION ESTRATEGICA ", Ed. Mc Graw-Hill Interamericana S.A., Ed. tercera, Santafé de Bogotá, Colombia.

⁸⁷Weston J. Fred & Brigham Eugene F., " FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA ", Ed. Mc Graw-Hill Inter de México S.A. de C.V., Ed. decima, México 1994.

El costo de los bienes vendidos constituye una medición de la rotación mejor que las ventas, puesto que es el costo de los artículos del inventario. Los datos del inventario se toman del balance general. Algunas compañías optan por calcular un inventario promedio.

$$\frac{\text{Inventario Inicial más Inventario Final}}{2}$$

2) Ventas pendientes en días (VPD) o periodo promedio de cartera. "Esta razón constituye el tiempo promedio que una compañía debe esperar para recibir su efectivo después de realizar una venta. Esta mide qué tan efectivos son los procedimientos de crédito, facturación y cobro de la empresa"⁸⁸. Se define de la siguiente forma:

$$\text{VPD} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar.}}{\text{Ventas Totales} / 360}$$

Cuentas por cobrar se divide entre el promedio diario de ventas. 360 es la cantidad estándar de días utilizados para los análisis financieros.

Razones de Apalancamiento.

"Se dice que una compañía se encuentra altamente apalancada si utiliza más débitos que patrimonio, incluyendo acciones y ganancias retenidas. El equilibrio entre los débitos y el patrimonio se llama estructura de capital. La estructura óptima de capital está determinada por la compañía individual. El débito posee un costo menor puesto que los acreedores asumen menos riesgos; saben que obtendrán su interés y pagos principales. Sin embargo, la deuda puede ser riesgosa para la firma pues si no se obtiene suficiente utilidad para cubrir el interés y los pagos principales puede ocurrir una bancarrota"⁸⁹.

Las siguientes son tres razones de apalancamiento comúnmente utilizados:

1) Razón de deuda con relación a los activos. Esta razón es la medición más directa del grado al cual los fondos prestados han sido utilizados para financiar las inversiones de una empresa. Se define así:

$$\text{Deuda con Relación a los Activos} = \frac{\text{Deudas Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

⁸⁸Weston J. Fred & Brigham Eugene F., " **FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA**", Ed. Mc Graw-Hill Inter S.A. de C.V., Ed. decima, México 1994.

⁸⁹Hill Charles W.L. & Jones Gareth R., " **ADMINISTRACION ESTRATEGICA** ", Ed. Mc Graw-Hill Interamericana S.A., Ed. tercera, Santafé de Bogotá, Colombia.

La deuda total es la suma de los pasivos corrientes de una compañía y sus deudas a largo plazo, y los activos totales constituyen la suma de los activos fijos y los activos corrientes.

2) Razón de endeudamiento. Esta razón señala el equilibrio entre las deudas y el patrimonio en la estructura de capital de una compañía. Quizá es la medición más ampliamente utilizada para registrar el nivel de endeudamiento de una empresa. Se define de la siguiente manera:

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Deudas Totales}}{\text{Patrimonio Total}}$$

3) Razón de cobertura. "Esta razón mide el grado al cual la utilidad bruta de la firma cubre sus pagos anuales de intereses. Si esta razón declina a menos de 1, entonces la compañía no puede satisfacer sus costos de interés y técnicamente no es solvente"⁹⁰. Esta razón se define de la siguiente forma:

$$\text{Razón de Cobertura} = \frac{\text{Utilidad antes de Intereses e Impuestos}}{\text{Cargos Totales por Concepto de Intereses}}$$

Razones de Rendimiento para el Accionista.

"Estos miden el rendimiento obtenido por el accionista por el hecho de tener acciones en la compañía. Dada la meta de maximización de la utilidad del accionista, proporcionar a los accionistas una adecuada tasa de rendimiento es un objetivo importante en la mayoría de las compañías. Como con las razones de utilidad, puede ser de gran ayuda comparar los retornos de los accionistas de una empresa frente a los de quienes pertenecen a compañías similares. Esto proporcionará una medida para determinar la forma como la compañía está satisfaciendo las demandas de este grupo particularmente importante de los constituyentes organizacionales"⁹¹. En seguida se presentan cuatro razones comúnmente utilizadas.

1) Rendimientos totales por el accionista." Estos miden los retornos obtenidos con el tiempo $t+1$ sobre una inversión en las acciones de una compañía realizados en un tiempo t . (El tiempo t es el periodo al cual se realiza la inversión inicial). Los retornos totales del accionista incluyen pagos por dividendos y apreciación en el valor de la

⁹⁰Weston J. Fred. & Brigham Eugene F., " **FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA** ", Ed. Mc Graw-Hill Inter de México S.A. de C.V., Ed. décima, México 1994.

⁹¹Hill Charles W.L. & Jones Gareth R., " **ADMINISTRACION ESTRATEGICA** ", Ed. Mc Graw-Hill Interamericana S.A., Ed. tercera, Santafé de Bogotá, Colombia.

acción (ajustado de acuerdo con la participación de los dividendos)⁹² y se definen así:

$$\text{Retornos Totales para el Accionista} = \frac{\text{Precio Accionario (t+1)} - \text{Precio Accionario (t)} + \text{Suma de los Dividendos Anuales por Acción}}{\text{Precio Accionario (t)}}$$

2) Razón de precio beneficios. Este razón mide la cantidad de inversionistas que están dispuestos a pagar por unidad monetaria de utilidad. Se define de la siguiente forma:

$$\text{Razón de Precio Beneficios} = \frac{\text{Precio de Mercado por Acción}}{\text{Beneficios por Acción}}$$

3) Valor de mercado-valor en libros. Este es otra razón útil que mide los prospectos del futuro crecimiento de la compañía. Se define así:

$$\text{Valor de Merc-Valor Libros} = \frac{\text{Precio de Mercado por Acción}}{\text{Beneficios por Acción}}$$

4) Rendimiento de los dividendos. Este mide el retorno para los accionistas recibido en forma de dividendos. Se define así:

$$\text{Rendimiento de Dividendos} = \frac{\text{Dividendo por Acción}}{\text{Precio de Mercado por Acción}}$$

"El precio de mercado por acción puede calcularse a comienzos de año, en cuyo caso el rendimiento de dividendos se refiere al retorno sobre la inversión realizada al comienzo del año. Una compañía debe decidir cuánto pagar de sus utilidades a los accionistas y cuánto reinvertir en la empresa. Compañías con altas perspectivas de crecimiento deben tener un razón de pago de dividendos menor que el de las compañías maduras. La razón consiste en que los accionistas pueden invertir el dinero en cualquier parte si la compañía no esta creciendo. La razón óptima depende de la firma individual, pero el factor clave para decidir es si la compañía puede producir mejores retornos de lo que el inversionista puede obtener en otra parte"⁹³.

⁹²Weston J. Fred. & Brigham Eugene F., " **FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA** ", Ed. Mc Graw-Hill Inter de México S.A. de C.V., Ed. decima, México 1994.

⁹³Hill Charles W.L. & Jones Gareth R., " **ADMINISTRACION ESTRATEGICA** ", Ed. Mc Graw-Hill Interamericana S.A., Ed. tercera, Santafé de Bogotá, Colombia.

Flujo de Caja.

"La condición del flujo de caja corresponde simplemente al efectivo recibido menos el efectivo distribuido. El flujo de caja neto puede tomarse del estado de flujos de caja de una compañía. Es importante puesto que muestra las necesidades financieras de la compañía. Un flujo de caja positivo permite que una compañía realice futuras inversiones sin tener que pedir dinero a los banqueros e inversionistas. Es el más aconsejable debido a que la compañía evita la necesidad de pagar intereses o dividendos. Un flujo de caja débil o negativo significa que una compañía debe acudir a fuentes externas para realizar futuras inversiones. Generalmente, compañías en industrias de alto crecimiento a menudo se hallan en una deficiente condición de flujo de caja (puesto que sus necesidades de inversión son considerables) en tanto que las compañías exitosas ubicadas en industrias maduras, por lo general, se hallan en una fuerte condición de flujo de caja"⁹⁴.

El flujo de caja de una compañía generado en forma interna se calcula al sumarle su provisión de depreciación a las utilidades después de descontar pagos de intereses, impuestos y dividendos. Si esta cifra no es suficiente para cubrir los gastos de nuevas inversiones propuestas, la compañía tiene poca opción pero puede prestar fondos para compensar la deficiencia, o reducir inversiones. Si esta cifra excede las nuevas inversiones propuestas, la empresa puede utilizar el excedente para generar liquidez (es decir, a través de las inversiones en activos financieros) o recancelar por adelantado los préstamos existentes.

2.2.2.5 ESTRATEGIAS MAESTRAS Y ESTRATEGIAS PROGRAMADAS.

"El siguiente paso dentro del proceso de planeación estratégica es la formulación de las estrategias maestras y de los programas de integración. Las estrategias maestras se definen como propósitos, objetivos y políticas básicas. Mientras que los programas se refieren a la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos"⁹⁵.

Dentro de esta parte de la planeación nos dedicamos a los fines más principales e importantes que se buscan al administrar una empresa y a los principales enfoques logrados.

⁹⁴Hill Charles W.L. & Jones Gareth R., " ADMINISTRACION ESTRATEGICA ", Ed. Mc Graw-Hill Interamericana S.A. de C.V., Ed. tercera, Santafé de Bogotá, Colombia.

⁹⁵Steiner George A., " PLANEACION ESTRATEGICA ", Ed. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., Ed. primera, vigésima reimpresión, México 1996.

En cada organización existe un conjunto de metas. La base de creación de éste es la formulación de los propósitos básicos y las misiones de la empresa. Específicamente estos dos últimos son una importante misión de la alta dirección.

Misiones y Propósitos.

Muchas compañías preparan premisas de propósitos y misiones por escrito, llamadas doctrinas o filosofías. No existe un consenso acerca de lo que deben incluir estas premisas. Generalmente incluyen los propósitos socioeconómicos de la compañía, misiones (líneas de negocio y mercados), empujes y características de la empresa, prácticas directivas, relaciones con la comunidad y deseos de la alta dirección con respecto a la unión de negocios conducidos por varios códigos de comportamiento. Todo esto depende fuertemente de los valores, aspiraciones del ejecutivo en jefe. Algunas empresas preparan premisas por escrito pero sólo algunos de estos factores, tales como códigos de comportamiento ético, propósitos básicos de la compañía, o líneas de negocios y mercados. Algunas empresas no tienen premisas escritas relacionadas con estas actividades. En el caso de que no exista una premisa por escrito, generalmente existe un entendimiento implícito de propósitos y misión.

Las premisas de misiones a menudo están escritas con lemas, tienen un alto nivel de abstracción y pueden aparecer como relaciones públicas y lemas comerciales. Las premisas de misiones frecuentemente describen sólo las líneas de negocio de la compañía, mercados y clientes a los que sirven.

Las misiones preparadas cuidadosamente han sido la fuente del éxito de las compañías; las misiones revisadas han cambiado el destino de la compañía. Por otra parte, Las misiones formuladas escasamente han producido desastres para algunas empresas.

Por desgracia, no existe forma alguna para determinar cuál es la misión correcta, sino hasta después de que se haya tomado la decisión.

Las misiones se formulan en formas diferentes, pero el eje siempre está directa y profundamente involucrado con el proceso. En las grandes organizaciones el proceso se lleva a cabo gradualmente con una gran participación de los altos ejecutivos. Sin embargo en algunos casos el ejecutivo en jefe puede decidir acerca de una misión sin consultar con otros, caso que se presenta más comunmente en empresas pequeñas.

Los propósitos y las misiones a menudo se expresan en términos amplios y generales. La inexactitud en el lenguaje en este nivel, tiene muchas virtudes, a diferencia de la especificidad, la cual tiende a provocar dificultades.

Entre más grande llegue a ser una empresa, más fructíferas serán las premisas por escrito de propósitos y misiones, los cuales están disponibles para la distribución

general dentro de la compañía y a menudo también en exterior.

Objetivos de Planeación a Largo Plazo.

"El proceso de planeación requiere que las premisas generales de las misiones y de los propósitos se hagan en forma más concreta mediante el desarrollo de objetivos a largo plazo. Después de realizar este paso, es posible planear estrategias específicas para lograr los objetivos y propósitos"⁹⁶.

Los objetivos deberían ser adecuados, mensurables después de cierto tiempo, factibles, aceptables, flexibles, motivadores, y entendibles; debería existir una obligación por parte de los directivos con los mismos; deberían basarse en la participación del personal en su establecimiento; su número debe ser limitado y haber una relación entre ellos.

En teoría, se deberían establecer objetivos para cada elemento importante para la dirección en una organización, pero en realidad este es un requisito demasiado difícil de realizar, así que las empresas generalmente se limitan a establecer objetivos a largo plazo en relación con: ventas, utilidades, rendimiento sobre inversión, margen y participación en el mercado.

Entre más grande sea la compañía, mayor es la tendencia de que tenga un número superior de objetivos de planeación a largo plazo.

En empresas muy pequeñas, la alta dirección establece los objetivos con poca o nula colaboración de los ejecutivos. Pero conforme van expandiéndose, tanto en tamaño y complejidad, la colaboración entre los ejecutivos aumenta. En empresas grandes las relaciones entre los directivos y el personal en las oficinas generales, y entre los gerentes y el personal en las divisiones son generalmente complicadas en cuanto al establecimiento de objetivos. La esencia de este proceso es el diálogo continuo hasta que los objetivos estén determinados por unanimidad.

Una de las razones del diálogo continuo es que el establecimiento de objetivos se realiza sólo después de considerar varias combinaciones de elementos de la organización. Existen intercambios simbólicos entre factores tales como: inversión, participación del mercado, empleo y precio del producto, los cuales se determinan después de haber fijado los objetivos.

⁹⁶Steiner George A., " PLANEACION ESTRATEGICA ", Ed. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., Ed. primera, vigésima reimpresión, México 1996.

Estrategias de Programas.

No existe un consenso en el significado de la estrategia de programa y esta tiende a confundirse con la táctica. No existe un consenso en las clasificaciones y tipos de estrategias de programa. El proceso de formulación de estrategia es muy complejo. Cada problema para evaluar e identificar estrategias importantes es único. La estrategia exitosa son uniones de estrategias interrelacionadas. Lo que para una persona puede ser estrategia, para otra puede ser veneno; no siempre se pueden transferir las estrategias de una compañía a otra. La formulación de estrategia es más un "arte" que una ciencia.

Los enfoques principales para identificar estrategias se pueden mencionar de la siguiente forma: hacer una descripción gráfica de la estrategia; examinar la matriz del producto y mercado; examinar los ciclos vitales del producto; encontrar una posición conveniente en el mercado; inventar; identificar factores estratégicos para el éxito comercial; intuición; análisis DOPAPEPI; preguntar "¿Cuál es el problema?"; análisis de GAP; seguir al dirigente; investigación de adaptación; y la investigación por sinergia. También se mencionaron el enfoque en el cual el director se enfrenta al día conforme llegue, tormenta de ideas, prueba y error, solución precipitada y el enfoque empresarial.

Se dijo que la evaluación de estrategias no siempre viene después de la identificación, porque existen factores que pueden inhibir a los directores al hacer su elección estratégica. Pero para aquellos directores quienes evalúan seriamente las estrategias de programa existen varias técnicas disponibles para ayudarlos. Sin embargo, entre más importante sea la decisión más dominantes son los factores no cuantitativos en ésta.

2.2.2.6 PROGRAMACION Y PROGRAMAS A MEDIANO PLAZO.

"La conversión de planes estratégicos en decisiones actuales se lleva a cabo en dos pasos: el primero consiste en la preparación de planes funcionales a mediano plazo, y el segundo en el desarrollo de presupuestos y planes tácticos con base en los planes funcionales"⁹⁷.

La coordinación de planes funcionales en el proceso de planeación estratégica tiene varios propósitos. La programación a mediano plazo indicará la manera en la que deben distribuirse los recursos para implantar estrategias. Si los directivos pueden demostrar que mediante el uso efectivo de los recursos pueden lograrse las estrategias,

⁹⁷Steiner George A., " PLANEACION ESTRATEGICA ", Ed. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., Ed. primera, vigésima reimpresión, México 1996.

podrán certificar que estas últimas son dignas de crédito. Si no se dispone ni se pueden adquirir ciertos recursos, es necesario volver a examinar las estrategias y modificarlas para adaptarlas a la disponibilidad de recursos. En caso de que halla un exceso de algún recurso, también es conveniente volver a evaluar las estrategias, ya que cambiarlas puede permitir un mejor uso de recursos.

La dimensión de tiempo usual para planes a mediano plazo es de cinco años, aunque empresas con una tecnología muy desarrollada y/o con largos periodos de espera para investigación y producción tienden a usar dimensiones de tiempo más largas. Empresas más pequeñas junto con aquellas que se enfrentan a medio ambientes no pronosticables y que cambian rápidamente, tienden a adoptar una perspectiva de tiempo para la programación a mediano plazo que es menor de cinco años.

Una planeación completa requeriría la preparación de planes funcionales a mediano plazo para cada función tanto de línea como de personal y para cada producto o servicio. Debido a las enormes complejidades de tal integración, ninguna empresa intenta cubrir todas las áreas funcionales. En una práctica real debe incluirse sólo lo necesario e importante para lograr la implantación de un número limitado de estrategias. Es imposible tratar de unir todas las actividades de una compañía durante un lapso de tiempo, además es innecesario y demasiado costoso.

Existen amplias variaciones en cuanto a la forma en que las empresas piden a los directivos y al personal preparar planes funcionales a mediano plazo (el término programas y/o planes a mediano plazo no se utiliza en forma universal; algunas empresas se refieren a esta parte de la planeación con el término "planeación operativa"; otras usan la palabra "planeación táctica" y algunas más hablan de "planeación de programa y proyecto".)

Algunas empresas piden planes detallados para los primeros dos años, ninguno para el tercero y el cuarto y para el quinto sólo tendencias generales. Este enfoque inhibe la extrapolación y ayuda a enfocar la atención de los directivos y del personal en realidades a corto plazo y en posibilidades a un mayor plazo.

Esta parte de la planeación es muy significativa, ya que establece la credibilidad de los planes estratégicos y proporciona la base para una implantación efectiva de los mismos.

Se señala que no existe una manera única para desempeñar la programación y los enfoques para desarrollar tales planes. Además, existe poca uniformidad en el contenido de los planes funcionales a mediano plazo a pesar de que, como se ha mencionado antes, si hay preguntas fundamentales referentes a cada uno de ellos que deben formularse y contestarse.

"Finalmente, se indican varios lineamientos basados en la experiencia: manténgase las correlaciones entre los planes funcionales tan sencilla como sea posible, ni muy estrechas ni muy flexibles; aténgase a tan pocas correlaciones funcionales como sea posible; hagáense los planes tan sencillo como sea posible; involúcrense los superiores de línea en la planeación de sus áreas de responsabilidad; asegúrese que los planes concuerden con la línea organizacional; evítense extrapolación; otórgese tanta flexibilidad como sea posible a los directivos para desarrollar y describir sus planes; y asegúrese que sólo se traten asuntos de alta prioridad en cada área funcional para evitar así los detalles excesivos"⁹⁸.

2.2.2.7 PLANEACION Y PLANES A CORTO PLAZO.

El siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los programas a mediano plazo. Los planes operativos actuales serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo. La planeación táctica se refiere a los cursos de acción usados para implantar los planes estratégicos.

2.2.2.8 IMPLANTACION DE PLANES.

"Una vez que los planes operativos son elaborados deberán ser implantados. El proceso de la implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y proceso de control"⁹⁹.

Antes de que los planes puedan implementarse, es obvio que deben existir primero. Paralelo al desarrollo de los planes y/o después de la preparación de los mismos, los directivos necesitan tomar varias acciones, antes de que estos planes puedan ponerse en práctica. Deben identificarse las tareas y secuencias de pasos claves a realizarse para implantar los planes, deben ser determinados y comunicados; se deben identificar aquellas personas responsables de deberes específicos y que tengan un conocimiento profundo acerca de lo que deben hacer.

Debe tenerse la seguridad de que los recursos tanto humanos como físicos, estén o estarán disponibles cuando sea necesario, para facilitar la implementación de los planes. Deben como se ha dicho en el párrafo anterior, establecerse sistemas de incentivos y de motivación, e idearse y poner en práctica sistemas adecuados para

⁹⁸Steiner George A., " PLANEACION ESTRATEGICA ", Ed. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., Ed. primera, vigésima reimpresión, México 1996.

⁹⁹IDEM.

coordinar los esfuerzos y guiar la actividad individual. El sistema completo de información directivo debe diseñarse para asegurar que los directivos tengan los conocimientos necesarios para evaluar si el desempeño individual va de acuerdo con los planes, y si no que acciones hay que emprender al respecto. En general, debe asegurarse que exista un liderazgo directivo que guiará en forma efectiva los esfuerzos de todos los individuos hacia el logro de las metas de la empresa.

El Significado de Control.

La palabra control se utiliza como el control directivo que busca asegurar que el desempeño esté conforme con los planes. Tal control involucra un proceso de evaluación del desempeño y el tomar la acción correcta cuando el desempeño difiere de los planes. Este proceso involucra tres pasos básicos: establecer normas, medir el desempeño contra la norma y corregir divergencias de las normas.

2.2.2.9 REVISION Y EVALUACION DE PLANES.

Una empresa no solo debe planear y esperar resultados, el proceso de revisión y evaluación de planes es una actividad constante que se encuentra implícitamente dentro del proceso de sistematización de la planeación.

Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que puedan producir.

Cuando fue desarrollada por primera vez la planeación formal en la década de los cincuentas, las compañías tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos. En la actualidad, la gran mayoría de las empresas pasa por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan los planes. Este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

2.2.2.10 FLUJOS DE INFORMACION Y NORMAS DE EVALUACION Y DECISION.

"El cuadro "flujos de información", simplemente debe transmitir el punto de que la información "fluye" por todo el proceso de planeación. Por supuesto que este "flujo" difiere grandemente, dependiendo de la parte del proceso a la que sirve y del tema de

la información¹⁰¹.

En todo proceso de planeación es necesario aplicar las normas de decisión y evaluación. Por ejemplo, en el desarrollo de estrategias maestras de programa, los valores del ejecutivo en jefe representan normas de decisión cualitativas importantes. Por otra parte, con el desarrollo de los planes operativos actuales, las normas de decisión se convierten en más cuantitativas, es decir, en fórmulas de sustitución de inventarios o rendimientos sobre inversión.

¹⁰¹Steiner George A., " PLANEACION ESTRATEGICA ", Ed. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., Ed. primera, vigésima reimpresión, México 1996.



CAPITULO III

INDUSTRIA

FARMACEUTICA

INDUSTRIA FARMACEUTICA

3.1 LOS ORIGENES DE LA INDUSTRIA FARMACEUTICA.

En la historia de la humanidad, la medicina y la farmacia tienen un mismo origen. El hombre primitivo inició la práctica de la farmacia porque seguramente conoció y padeció enfermedades y dolor.

La búsqueda de remedios para aliviar sus males y dolencias fue así permanente; protegía su salud movido por el instinto, se revolcaba en el polvo a fin de librarse de los parásitos que infestaban su piel, lamía sus heridas para mitigar el escozor o quizás para curarlas, buscaba alivio contra la fiebre arrojándose al agua y hacía esfuerzos por corregir los desórdenes eventuales del aparato digestivo mediante una selección de alimentos.

En la mayoría de los pueblos primitivos el uso terapéutico de remedios se convirtió en una acción consciente, pero no reflexiva y el empirismo mágico llegó a ser el principal fundamento de la ciencia farmacéutica y médica.

Ante lo inexplicable de las enfermedades, el hombre fue afirmando en él la convicción de que eran causadas por seres sobrehumanos, a los que llamó "demonios". En consecuencia surgieron los hechiceros, quienes afirmaban conocer los astros, plantas curativas y venenos y se atribulaban el poder de "conjurar a los demonios malignos". Así, de la medicina instintiva y empírica, nació la medicina mágica.

Las plantas y animales que el médico usaba eran preparados por él mismo. A medida que la civilización avanzó, los medios para curar las enfermedades se volvieron más complejos y no siempre la persona que los manejaba era la que los aplicaba. El encargado de preparar remedios medicinales adquirió un papel preponderante al interior de las culturas antiguas, ya que se ocupaba de clasificar y conocer los efectos de las plantas que, durante mucho tiempo, fueron los principales medios curativos.

El empleo de la mandrágora como soporífero y de los antídotos para mordedura de serpiente, data de tiempos remotos y han sido precursores de dos descubrimientos de la medicina científica: la anestesia y la vacuna.

Existen documentos que evidencian el uso de medicamentos desde las primeras civilizaciones. Son conocidas con cierta minuciosidad las actividades de los sumerios, babilonios y asirios (5,000 años A.C.), de los egipcios, los griegos y los árabes, cuyos conocimientos se generalizaron en Europa a través de España.

Siguiendo la huella de la farmacia a través del tiempo, nos encontramos con las

culturas de la antigua Mesopotamia que florecieron en el primer siglo de nuestra era. Entre los antiguos mesopotámicos el médico y el farmacéutico se fundían en una misma persona; los médicos farmacéuticos gozaban de gran reconocimiento y se servían de plantas, animales y diversas sustancias para preparar medicamentos simples y polifármacos complicados. De su material terapéutico útil podemos mencionar: la almáciga, el áloe, la asafétida, el benjuí, la mirra, unguento y perfumes.

Los sumerios fueron los primeros en usar la belladona contra los espasmos e identificaron, con certeza, las primeras operaciones farmacéuticas para la preparación de medicamentos como: desecación, pulverización, molienda, prensado, filtración, ebullición. También conocieron y utilizaron diversas formas farmacéuticas: soluciones, pomadas, unguentos, tabletas, mezclas, cataplasmas, enemas, emplastos, lociones, infusiones, vinos, etc.

En el antiguo Egipto, existió una práctica real y organizada de la farmacia. De los testimonios médicos y farmacéuticos de los antiguos egipcios destacan: el Papiro de Ebers, redactado durante la dinastía XVIII y descubierto en 1862 por G. Ebers y Edwin Smith. Es considerado entre los manuscritos más antiguos relativos a la farmacéutica y a la medicina y en él se encuentra un amplio catálogo de fármacos y las fórmulas para su elaboración.

En este documento se aprecia que los egipcios conocieron varias formas para la administración de medicamentos: gárgaras, inhalaciones, infusiones, emplastos. Los principios activos eran extraídos de plantas, animales y minerales. La leche, el vino y la miel se tomaban junto con los remedios y servían de vehículo al medicamento. Asimismo, usaron también la miel y la cera para mezclar los principios activos durante las etapas de formulación y preparación de sus medicamentos.

La parte más importante y útil de la medicina china es la farmacología, que comprendía un gran número de hierbas, drogas y remedios minerales que, en parte, se siguen empleando en la terapéutica moderna.

Los griegos dieron un fuerte impulso al conocimiento de fármacos y al refinamiento de técnicas para obtener medicamentos; Grecia fue, además, la cuna de Hipócrates, considerado como el padre de la medicina y de Galeno, iniciador de la farmacia y de la fisiología experimental.

Los romanos heredaron la ciencia, el arte y la filosofía de la cultura helénica y ejercieron la práctica médica en tres áreas básicas: medicina, cirugía y farmacia, además de que establecieron diversas escuelas de medicina. Su figura más destacada fue Escolapio, quien reunió en diversos volúmenes recopilaciones sobre vegetales con sus indicaciones terapéuticas. El emblema de Escolapio muestra una serpiente enroscada en un mástil y en la actualidad, es considerado como un símbolo médico.

Durante los siglos VII y VIII y como resultado de la dominación árabe, se dan cambios importantes e innovaciones en todas las ciencias y especialmente en la Farmacia. En el periodo de la dominación árabe se establecieron escuelas en Bagdad, Córdoba, Sevilla y Toledo, en las que se impartían clases de farmacéutica como parte del estudio de la medicina. En el campo de las ciencias médicas los árabes perfeccionaron aparatos de laboratorio y le dieron un contenido empírico a la práctica de la alquimia.

Además, en su tarea asimiladora de cultura tradujeron a su lengua textos científicos, etc. heredados de culturas antiguas y crearon sus propias obras: formularios, herbolarios y libros sobre materia médica, tratados de toxicología y libros sobre terapia de fármacos.

3.1.2 LA PROFESIONALIZACION DE LA FARMACIA.

Aunque la separación de la medicina y la farmacia se dio en forma paulatina y existen indicios de que este proceso se inició en el Siglo V, con los árabes, fue en el año de 1240 que Federico II de Suabia, cabeza del Sacro Imperio Romano, Rey de las dos Sicilias, publica un edicto conocido como el Edicto de Palermo en el que establece a la farmacia como profesión independiente, separada de la medicina y la incluye como una parte de los servicios públicos de salud. El edicto fue acatado por los países de la Europa latina, pero no por el mundo anglosajón. En él se reconocía el hecho de que la práctica de la farmacia requiere un conocimiento especial, habilidad, iniciativa y responsabilidad para garantizar adecuadamente el cuidado de las necesidades medicinales de la gente. Se instituyen en él tres principios fundamentales:

- * La separación de la medicina y la farmacia fundamentada en razones técnicas de especialización profesional y éticas, al prohibir una relación comercial entre quien prescribe un medicamento y quien lo prepara.

- * La supervisión oficial de la práctica farmacéutica, que reconoce la complejidad de la manipulación de los medicamentos y la necesidad de proteger al público.

- * La obligación de preparar medicamentos confiables, de calidad adecuada y uniforme de acuerdo a normas oficiales, evitando la confusión y manteniendo una uniformidad en su calidad.

Este documento contiene además dos preceptos que no carecen de actualidad en el siglo XX. El primero, se refiere a la limitación del número de farmacias de acuerdo a las necesidades públicas y el segundo, a la fijación gubernamental del precio de los medicamentos.

Esta regulación fue oficial en Alemania y determinó el modelo que siguieron otras

naciones europeas. Así pues, la farmacia tuvo una posición respetada y respetable desde mucho antes del Renacimiento y aunque los conceptos de la enfermedad fueron cambiando, el criterio del uso de los medicamentos se mantuvo constante.

Paracelso, predicador del uso de los medicamentos fuertes como el mercurio y el azufre, en contraposición al uso de los medicamentos suaves, como las plantas (farmacia Galénica) fue el último bastión de la Edad Media y en cierta forma el precursor del Renacimiento en la farmacia.

Fue él mismo quien introdujo la noción de la quinta esencia, es decir, del principio activo puro derivado de las manipulaciones alquímicas, principalmente de la destilación, lo que lo llevó a ser considerado el padre de la Química Farmacéutica.

Durante los siglos XII y hasta el XVI, se practicaron en España las artes farmacéuticas, cuyo origen se remontaba a la tradición árabe, que se asentaba principalmente en las ciudades de Córdoba, Granada y Sevilla, en donde existieron Colegios farmacéuticos, mucho antes que todas las academias científicas de Europa.

El siglo XVII se vio influido por las novedades curativas de América: se conocieron la quina, la zarzaparrilla y la manteca de cacao que se utilizó para algunas formas farmacéuticas especiales. La alquimia había propiciado la instalación de retoboticas en las que se experimentaba sobre la composición de las drogas lo que provocó que, durante los siglos XVIII y XIX, principalmente en Francia y Alemania, se formaran algunos farmacéuticos que habrían de transformar profundamente a la farmacia, fortaleciendo a una ciencia-hermana: La Química y marcando el inicio de la época actual.

Aparecen entonces los nombres de Sertüner (1783-1841) quien descubre la morfina, aislándola del opio en 1806; Caventou (1795-1877) y Pelletier (1788-1842) que descubren juntos la estricnina en 1818 y la quinina en 1820; Courtois, que descubre el yodo en las cenizas de algas marinas en 1811 y Balard (1802-1876) descubridor del bromo en 1826. Se fundan también las primeras revistas científicas farmacéuticas como el Bulletin de Pharmacie, publicado en 1809.

3.1.3 LA FARMACIA DE " PATENTE ".

Después del auge que adquirió la actividad de la oficina farmacéutica, de la que surgieron una gran cantidad de aparatos especializados para obtener extractos o formas farmacéuticas específicas (los moldes para píldoras, aparecen en el siglo XVII y Baumé descubrió en 1776 un aparato para fabricar supositorios en serie), se establecieron las especialidades medicinales como resultado esperado de los remedios secretos. Estos se acogieron al régimen de patentes de invención, instituido en Inglaterra en 1624 por

el Rey Jaime I.

La primera medicina de patente fue la llamada gotas de Goddard que estaba hecha con huesos humanos; productos más confiables aparecieron después: tintura de opio: Bateman's Pectoral Drops (1726) o tintura de Sen: Duffy's Elixir (1789), los productos de este tipo proliferaron y fue necesario regular su producción, así Francia fue el primer país en prohibir los remedios secretos. De esta lucha nacen las farmacopeas como una necesidad de reglamentar la manera de fabricar los medicamentos.

La terapéutica del siglo XIX constaba de medicamentos, en su mayoría inútiles; los agentes efectivos eran potencialmente tóxicos y de poca confiabilidad. Se usaban los productos en bruto con cantidades variables del principio activo.

Este panorama cambió, cuando Friederich Serturmer extrajo, aisló e identificó el principio activo del opio, al que llamó Morfina, por su marcado efecto sedante. Este hecho representó el primer aislamiento de un principio activo, puro y potente a partir de su fuente vegetal; fue un estímulo para que otros investigadores aislaran e identificaran el principio activo en la materia prima original, motivando el descubrimiento de varios alcaloides de importancia médica como la quinina, la codeína, la atropina y la cocaína, además de una gran variedad de vitaminas y hormonas de origen natural.

A mediados del siglo XIX se sintetizaron los primeros productos de utilidad clínica; en 1844 el óxido nítrico, el éter en 1846 y el cloroformo en 1847, entre otras.

Hasta la Primera Guerra Mundial el 90% del trabajo de los Farmacéuticos lo constituían las recetas magistrales, el 10% estaba formado por especialidades elaboradas por la industria químico-farmacéutica, que fabricaba principalmente por extracción de productos naturales los principios activos para esas recetas magistrales. Esta proporción se invirtió debido a la evolución de la química farmacéutica que tuvo un periodo dorado entre las dos guerras y que dio lugar por una parte, a un gran número de sustancias con actividades específicas y potentes; y por el otro, a la necesidad de preparar un mayor número de especialidades anticipándose en tiempo a los requerimientos de los pacientes.

Puede decirse que esta época dorada se inició en 1907 con el anuncio de los resultados obtenidos por Paul Ehrlich con el Salvarsán 606 para el tratamiento de la sífilis. Posteriormente, los acontecimientos más notables fueron el descubrimiento de las sulfas en 1935 por Domagk y de la penicilina en 1940, por Florey y Chain, quienes utilizaron por primera vez las propiedades antimicrobianas del producto descrito por Fleming en 1929.

Después de esto, la producción industrial de medicamentos fue un hecho y buena

parte de los farmacéuticos cambiaron la oficina por las instalaciones fabriles.

3.1.4 LA BOTICA.

Inspirados por el Edicto de Palermo, durante el siglo XIII en Francia se organizaron las comunidades de apotecarios o farmacéuticos. Se reconocían tres tipos de farmacéuticos: aprendiz, oficial y maestro.

Las Apotecas eran los locales dedicados a guardar y vender medicamentos. En España se denominaron Boticas, del francés boutique, que significa bodega. Las boticas se distinguían por poseer un símbolo zoomórfico en sus portales, haciendo alusión a animales fantásticos o exóticos: leones, ave fénix, osos, salamandras o unicornios, en los aparadores se mostraban objetos relacionados con la farmacia como el mortero o la retorta.

Con el tiempo las boticas o apotecas se ampliaron. Primero fue la construcción de un sótano, después un granero y una despensa; el mobiliario comprendía armarios, repisas, alacenas, arcas, mesas, sillas y candelabros, para darle un toque de elegancia y misterio, del techo colgaban animales disecados.

Las materias primas de las boticas se conservaban en recipientes especiales como cajas de madera decoradas, en las bolsas de cuero se almacenaban los medicamentos para el estómago, las cajas y botes de estaño servían para conservar grasas y pomadas. Para guardar los aceites medicinales se usaban recipientes de hierro y plomo; los vinos y vinagres se depositaban en vasos de cerámica y terracota.

Tiempo después la mayoría de los recipientes fueron substituídos por botes de mauólica, más tarde la porcelana ocupó el primer lugar en la elaboración de recipientes farmacéuticos. En ese proceso se fueron agregando nuevos utensilios: frascos, botellas, morteros de hierro, mármol, ágata, marfil, vidrio y madera.

Aparecieron en la práctica farmacéutica los alambiques, embudos, frascos de aforar, serpentines, retortas, filtros y cedazos, la prensa para extracción de jugos, tijeras, espátulas, cuharas y pildoreros.

Como unidad de peso se utilizaba el grano de trigo, en el siglo XII el apotecario y sus ayudantes trabajaban a la vista del público y la botica se regía bajo una serie de reglamentos y exigencias. Los apotecarios o farmacéuticos estaban obligados a preparar medicamentos prescritos por los médicos sin invadir el campo profesional de éstos, tenían la obligación de utilizar un formulario y la prohibición de utilizar fármacos en mal estado o falsificados para la elaboración de medicamentos. Además, se supervisaba su funcionamiento mediante la visita que hacía el decano de la facultad

de medicina. A mediados del siglo XIII, los apotecarios se asociaron en cofradías religiosas y también en ese tiempo se crearon corporaciones oficiales para defenderse de la intrusión de gente ajena al oficio.

3.1.5 LA FARMACIA EN MEXICO.

Al igual que en Europa, el origen de la farmacia en México se confunde con el de la medicina. La historia de ambas es casi la misma en los primeros tiempos.

Los antiguos moradores de los territorios de lo que hoy es México, tenían un conocimiento excepcional de las plantas medicinales y usaban además animales y minerales con fines curativos.

A la llegada de los españoles había ya, aparentemente, una división entre la medicina y la farmacia, que se ejercían por herencia. Los papiani se limitaban a conocer los nombres de las plantas y los panamacani eran boticarios; sin embargo, era común que los médicos prepararan personalmente algunos medicamentos especiales.

Se sabe que la base de la terapéutica náhuatl era la herbolaria, ya que disponían de una farmacopea muy amplia de plantas medicinales; realizaban intervenciones de cirugía a base de sangrías, curación de fracturas e incluso trepanaciones, así como prácticas de tipo mágico-religioso.

Las plantas medicinales se expendían en las plazas o mercados (tianguistli); en una de sus cartas al Emperador Carlos V Hernán Cortés explicaba: "Ai calle de los erbolarios donde ai todas las raíces y yerbas medicinales que en la tierra se hallan. Ai casas de boticarios donde se venden las medicinas hechas, así potables como unguentos y emplastos".

El boticario era más que un simple herbolario, se acercaba más al médico que al comerciante. Los conocimientos se transferían de padres a hijos y era frecuente que los farmacéuticos poseyeran jardines botánicos.

A raíz del descubrimiento de América, la medicina del hombre de Europa recibió una importante aportación del Nuevo Continente. Apenas lograda la conquista de la Nueva España los españoles iniciaron la construcción de hospitales a cargo de frailes, a quienes ayudaban curanderos y con ellos eran muchos los indios que se encargaban de los tratamientos en dichos hospitales.

En 1579 se inició la enseñanza oficial de la medicina en el continente americano, la cual continuó durante el siglo XVII a base de los mismos conocimientos y técnicas

implantadas por Hipócrates y Galeno.

La historia de la profesión farmacéutica durante la época colonial de México es oscura. Cuando se creó la Real y Pontificia Universidad de México, primera de América, se establecieron en ella estudios de filosofía, teología y medicina, pero no se hicieron estudios de farmacia como en Europa. A las personas que pretendían ejercer esta profesión se les exigía algunos años de práctica en una botica y nociones de latinidad, con lo cual se hacían acreedores a ser examinados por el Protomedicato, obteniendo el título correspondiente. El ejercicio de la profesión farmacéutica les estaba prohibido a las mujeres.

Es solamente después de la Independencia que la situación empieza a cambiar. En 1831, desaparecido ya el Protomedicato, se expidió una ley para que los farmacéuticos fueran examinados por tres individuos de su profesión y dos médicos; en el año de 1833 se crea el Establecimiento de Ciencias Médicas y el 21 de octubre de ese mismo año, por decreto de Don Valentín Gómez Farfás, queda establecida en el Colegio de Medicina la Cátedra de farmacia.

El primer profesor de la cátedra de farmacia fue Don José María Vargas, quien fuera posteriormente fundador de la Escuela de Medicina. Entre sus discípulos se contaron los doctores Lucio Carmona, Valle Jiménez y Rfo de la Loza, este último fundador de la Sociedad Farmacéutica Mexicana y autor de la primera Farmacopea de México. A Vargas se debe que la carrera de farmacia haya sido reglamentada y convertida en un estudio de tipo científico.

La época actual de la farmacia, como profesión, se inicia en 1919; la carrera de farmacia situada entonces en la Facultad de Medicina pasó a la Escuela de Química que resultó de la transformación de la Escuela de Industrias Químicas y dio lugar a la carrera de Químico Farmacéutico y a la de Químico. En 1937 aparece el título de Químico Farmacéutico Biólogo (QFB), cuyo perfil se había ampliado considerablemente haciéndose más científico para adecuarse a una corriente científica universal y a la creciente demanda de la Industria Farmacéutica lo que indudablemente marcó un cambio definitivo en la actividad profesional del farmacéutico.

3.2 LA INDUSTRIA FARMACEUTICA.

Características Generales.

La Industria Farmacéutica se distingue de otras industrias por su contribución al bienestar social ya que los medicamentos e insumos para la salud previenen, curan, tratan y diagnostican las enfermedades y, además, promueven la salud del hombre y también la sanidad animal.

La Industria Farmacéutica está considerada como una rama de la Industria Química de Manufactura (transformación). Desde el punto de vista económico la Industria Químico-Farmacéutica se le clasifica como una industria de consumo final, que genera productos de alta densidad económica, donde se manejan volúmenes reducidos de alto precio.

Su actividad consiste en producir medicamentos para uso humano y veterinario, insumos para la salud y materias primas, con base a una tecnología farmacéutica perfectamente definida por normas internacionales, tan estrictas o más que las que regulan a otras industrias.

Es una rama industrial que invierte una parte importante de sus utilidades en investigación y desarrollo de nuevos agentes terapéuticos, adicionalmente juega un papel muy importante en el desarrollo del conocimiento científico en disciplinas como la química, la bioquímica y la farmacología, entre otras.

Entre las características generales que la diferencian de otras industrias destacan:

- 1) El largo periodo de tiempo que se requiere para desarrollar o lanzar al mercado un nuevo medicamento.
- 2) El alto grado de riesgo financiero e incertidumbre en relación al futuro de algún fármaco una vez que es lanzado al mercado.
- 3) El extenso número de disposiciones altamente restrictivas que regulan todos los aspectos relacionados con el desarrollo, producción y comercialización de un medicamento o insumo para la salud.

Las actividades primordiales de la Industria Farmacéutica son:

- 1) La producción de materias primas o sustancias activas utilizadas como intermedios durante la preparación de medicamentos, llamadas farmoquímicos.
- 2) La producción de medicamentos de consumo final, (de uso humano o veterinario) formulados con farmoquímicos, principios activos y uno o varios productos inertes llamados excipientes.
- 3) La producción de insumos para la atención de la salud (material de curación y quirúrgico, productos odontológicos y dentales, productos higiénicos).

3.2.1 DE LA REBOTICA A LA PLANTA INDUSTRIAL.

Los acontecimientos que hicieron posible la producción y comercialización de los medicamentos en gran escala, son parte de la historia de la farmacia. Los primeros reportes sobre la producción a nivel industrial de medicamentos datan de 1625 en Inglaterra, cuando la Sociedad Londinense de Apotecarios inició la producción de medicamentos como corporación.

El farmacéutico francés Antonio Baumé, es señalado como el padre de la moderna industria farmacéutica. Transformó el laboratorio de su farmacia en una planta productora de medicamentos. Publicó en 1775 una lista con los precios de 2400 productos, entre los cuales había 400 preparaciones diferentes obtenidas por procesos químicos. Tiempo después, estableció la primera fábrica productora de cloruro de amonio.

El ejercicio de la farmacia individual y la necesidad de ampliar la cobertura de recetas transformó a la rebotica en un pequeño laboratorio al que se le llamó: Laboratorio anejo a la farmacia.

En el siglo XIX varias plantas farmacéuticas surgieron de la rebotica: Laboratorios Bristol, la Frewderick Stearns and Co., fundada en 1855 en Detroit y subsidiaria de Sterling Drug Inc; Sharp and Dome establecida en Baltimor en 1860; Parke Davis and Company, constituida en 1862; Ely Lilly and Company, creada en 1876, entre otras.

Upjohn y Abbott eran, en su origen, establecimientos o almacenes de distribución de medicamentos en pequeña escala; Pfizer se inició como empresa elaboradora de ácido cítrico y después añadió productos farmacéuticos a su línea de proceso; Schenley, ahora parte de los laboratorios Riker, surgió del interés por los procesos fermentativos y se convirtió en fabricante de antibióticos.

3.2.2 DESARROLLO A NIVEL MUNDIAL.

La industria farmacéutica como tal puede considerarse como una industria joven. En la década de los años treinta la producción de fármacos era una actividad de artículos de consumo general. Eran negocios dedicados a la farmacia que elaboraban todos los ingredientes que el farmacéutico necesitaba para preparar las recetas del médico. La publicidad se hacía en periódicos y revistas populares y los avances médicos, comparados con los actuales, eran más bien lentos.

El crecimiento de la moderna industria farmacéutica ha sido paralelo al de la industria de productos químicos orgánicos y podemos decir que se inicia en 1935, con la

introducción de las sulfonamidas antibacteriales. Antes de esa fecha, era inusual que un médico pudiera prescribir un fármaco para curar una enfermedad específica. En general, podía únicamente recomendar que el paciente estuviera en cama, tomara muchas bebidas calientes y aspirinas para aliviar los síntomas y permitir que la naturaleza tomara su curso.

Al término de la Segunda Guerra Mundial se había incrementado la expansión de la investigación básica en ciencias biomédicas, en combinación con extensos programas de investigación y desarrollo de la industria farmacéutica. El resultado fue el crecimiento notable del número de nuevos fármacos disponibles para uso terapéutico, además de un constante incremento en la lista de enfermedades que se podían curar, aliviar o prevenir en fármacos. Es la época de apogeo de los medicamentos milagrosos.

Los grandes centros de investigación y producción de fármacos se establecen en países de Europa y Estados Unidos, siendo este último en donde se desarrolla más rápidamente la industria farmacéutica.

El auge de la industria farmacéutica continuó cada vez con mayor fuerza. Su estructura inicia un proceso de dinamismo, de ser originalmente productora de sustancias, a ser descubridora y elaboradora de productos terapéuticos.

A finales de los años 50's, la industria farmacéutica se había transformado en un negocio muy importante en algunos países, donde su éxito económico se fundaba en lo intensivo de su investigación, el desarrollo y la publicidad de sus productos, etc. Por ejemplo, de 1939 a 1957 las ventas totales de fármacos en Estados Unidos aumentaron de 149 millones de dólares a 1,677 millones y en 1970 llegaron a 7,211 millones de dólares.

Las firmas farmacéuticas habían crecido con gran rapidez y se concentraron en productos de especialidad debido, principalmente, a que por ese medio su valor podía protegerse por patentes y marcas restringidas que a su vez eran objeto de intensas campañas publicitarias. La combinación del descubrimiento de fármacos, su producción y distribución en una sola red corporativa fue la opción para la integración vertical que las más exitosas firmas farmacéuticas eligieron para captar el mercado mundial de medicamentos.

Poco a poco fueron creándose las reglamentaciones de esta industria y el papel del farmacéutico también cambió, así como la posibilidad de que el médico dispusiera de preparaciones comerciales.

En la actualidad, la producción de fármacos la hacen casi exclusivamente las firmas farmacéuticas. La industria farmacéutica moderna está basada en la investigación intensiva, la producción, la promoción y la distribución de fármacos.

A nivel mundial, se ha alcanzado un alto grado de globalización. Existen cerca de 10 mil fabricantes de productos farmacéuticos, cuyo valor anual de producción es superior a los 130 mil millones de dólares.

Las empresas multinacionales tienen una presencia determinante ya que aproximadamente 100 empresas suministran cerca del 85% del comercio internacional, mismo que equivale al 29% del valor de producción.

La Industria Farmacéutica Internacional está integrada verticalmente, la mayoría de los laboratorios obtienen sus propios principios activos, los dosifican, elaboran los medicamentos y los venden a los distribuidores. Las grandes empresas hacen alianzas y fusiones para abatir costos de investigación y desarrollo.

Cerca de 750 firmas farmacéuticas tienen sus oficinas centrales en los Estados Unidos y la mayoría de empresas internacionales restantes tienen su base de operación en: Gran Bretaña, Alemania, Suiza, Japón, Francia, Bélgica, Holanda, países escandinavos e Italia.

Dentro de las 15 empresas farmacéuticas más grandes a nivel mundial, nueve son de Estados Unidos, tres Suizas, dos de Alemania y dos de Gran Bretaña. La mayoría de las firmas farmacéuticas ubicadas fuera de los cuatro grandes países productores de fármacos son subsidiarias de multinacionales con base en esos cuatro países.

Gran Bretaña, Alemania y Suiza figuran entre los países líderes en manufactura e innovación farmacéutica a nivel mundial. En lo relativo al consumo mundial de medicamentos, el mayor consumo de fármacos se realiza en países desarrollados como Estados Unidos, Europa Occidental y Japón. Estos países consumen cerca de las tres cuartas partes de la producción mundial de fármacos.

3.2.3 LA INDUSTRIA FARMACEUTICA EN MEXICO.

Antecedentes

Para algunos autores los orígenes de la industria química farmacéutica en México se remontan a fines del siglo XVIII. En 1807, Don Mariano Río de la Loza tenía un pequeño laboratorio, donde se dedicaba a la fabricación de productos químicos. En la botica de su farmacia, Don Mariano fue uno de los primeros farmacéuticos en México dedicados a la tarea de fabricar equipos para preparar oxígeno, hidrógeno, bióxido de carbono y nitrógeno, destinados a otras industrias.

También fue Río de la Loza quien fundó en el barrio de Tlaxcoaque la primera fábrica de ácidos que tuvo México, hecho que lo ubica como pionero de la industria química.

farmacéutica en nuestro país.

En 1881 se fundó por primera vez un negocio de droguería que se dedicaba a la importación a gran escala de drogas medicinales de origen alemán. En esta época florecían en Alemania muchas empresas químico-farmacéuticas y farmacéuticas, las cuales establecieron subsidiarias, primero en los Estados Unidos y años más tarde en México.

Junto con estos antecedentes se considera que es hasta principios de este siglo en que la industria farmacéutica inicia propiamente sus operaciones en México cuando en 1917 la firma estadounidense Warner Lambert establece la compañía medicinal La Campana la cual, para ese entonces, realizaba operaciones de introducción y distribución de productos farmacéuticos importados.

Para 1925 ya funcionaban en México alrededor de 20 laboratorios que se dedicaban en gran parte a la obtención de agua destilada y al acondicionamiento de productos importados de los países más desarrollados en este aspecto: Estados Unidos, Suiza, Francia e Inglaterra.

El proceso de establecimiento de nuevos laboratorios farmacéuticos continuó en los años veinte, pero no es sino hasta los años treinta cuando se establece la primera firma farmacéutica importante, la compañía Bayer.

3.2.4 EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA FARMACEUTICA EN MEXICO.

La Segunda Guerra Mundial, iniciada en 1939, fue un factor importante en el proceso de industrialización de México ya que a finales de ese año se expidió un decreto que marcaba los primeros lineamientos de una política gubernamental de apoyo a la Industria en general, reforzada posteriormente con la promulgación de la primera Ley Orgánica de Industria de Transformación (promulgada en 1941 y reformada en 1945). Legislación que básicamente otorgaba importantes exenciones fiscales a las industrias nuevas y necesarias, respecto a sus importaciones de maquinaria, equipo, materias primas, etc.

La Industria Farmacéutica no escapó a la influencia de estos cambios, ante la escasez de productos propiciada por la Segunda Guerra Mundial, un grupo de visionarios mexicanos trató de superar las reducidas capacidades de la rebotica, dando lugar a la fundación de laboratorios como: Ifusa, M y N, Hipodérmico Nacional, Unión Médica, Manuell, Ofimex, Italmex, Dr. Zapata, Senosiain, entre otros.

Trabajaron con estas fábricas investigadores mexicanos como Romo, Herrera, Sandoval e Illescas. Concurrieron también en este proceso de formación de la industria

farmacéutica en México empresas filiales de las establecidas en Estados Unidos y Europa, y en este caso, procedentes de Alemania, Suiza, Francia, Inglaterra, Italia, Hungría, Holanda, Bélgica y España.

También en 1939 llegaron a México, por las circunstancias generadas por la Segunda Guerra Civil en la Península Ibérica, un número importante de inmigrantes, dentro de los cuales había eminentes científicos algunos de los cuales se quedaron a radicar a México incorporándose también a la naciente industria. Entre estos científicos destacan, por ejemplo, el Dr. Antonio Madinaveitia, el Dr. José Giral Pereira y el Dr. Francisco Giral González., todos ellos farmacéuticos.

El Dr. Madinaveitia, quien era titular de la cátedra de Química Orgánica en la Facultad de Farmacia de Madrid, se incorporó a la UNAM y fundó el Instituto de Química; Don José Giral Pereira, era Doctor en Farmacia y titular de la cátedra de Química Orgánica en la Facultad de Ciencias de la Universidad de Salamanca. A su llegada a México se incorporó al IPN como profesor y más tarde a la Escuela Nacional de Ciencias Químicas de la UNAM; finalmente el Dr. Francisco Giral González fue el que mayor huella dejó como fundador de un laboratorio de investigación en Química Orgánica, convertido posteriormente en el Departamento de Farmacia de Posgrado en la Facultad de Química de la UNAM y por su contribución a la actividad industrial y científica de México, realizando aportes en lo relativo a la fabricación de hormonas esteroideas.

Paralelo a la llegada de los inmigrantes españoles a México, ocurrió un crecimiento en las empresas farmacéuticas. Su número se cuadruplicó de 77 en 1940 a 310 en 1950 y su producción bruta aumentó más del doble.

Sin embargo no fue sino a partir de los años cincuenta que se inició en nuestro país el despegue de la industria farmacéutica con la llegada de grandes empresas del ramo. Entre 1940 y 1949 se establecieron 18 empresas farmacéuticas, 48 de 1950 a 1959, 73 de 1960 a 1969 y 56 empresas entre 1970 y 1977.

Algunas de las Empresas Farmacéuticas Establecidas en México (1917-1970)

- 1917 Compañía Medicinal de la Campana, S.A. de C.V.
- 1928 Laboratorios Senosiain, S.A. de C.V.
- 1929 The Sidney Ross Co. S.A.
- 1931 Johnson & Johnson de México, S. A. de C.V.
- 1932 Productos Farmacéuticos (Chinoín), S.A. de C.V.
- 1933 Grupo Roussel, S.A.
- 1934 Abbot Laboratories de México, S.A.
- 1937 Bayer de México, S.A.
- 1941 Lab. Camot-Productos Científicos,S.A.
- 1942 Parke Davis y Cía. México, S. A. de C.V.

- 1943 Laboratorios Silanes, S. A.
- 1943 Eli Lilly y Compañía de México, S.A. de C.V
- 1943 Farmacéuticos Lakeside,S.A
- 1944 Ciba-Geigy Mexicana, S.A. de C.V.
- 1944 Wyeth Vales, S.A.
- 1944 Syntex,S.A.
- 1947 Sandoz de México, S.A. de C.V.
- 1947 Laboratorios Grossman, S.A.
- 1948 Productos Roche, S. A. de C.V
- 1950 Scheramex S.A. de C.V.
- 1951 Laboratorios Pfizer S.A. de C.V.
- 1954 Laboratorios Promeco de México, S.A. de C.V.
- 1955 Upjohn, S.A. de C.V.
- 1955 Schering Mexicana, S.A.
- 1955 Laboratorios Lepetit de México,S.A.
- 1955 Searle de México,S.A. de C.V.
- 1955 Organón Mexicana, S.A.
- 1955 Merck-México, S.A.
- 1956 Merck Sharp & Dome, S.A. de C.V.
- 1957 Química Hoechst de México,S.A
- 1957 Richardson Merrell, S.A. de C.V
- 1957 Laboratorios Sanfer,S.A.
- 1957 Mead Johnson de México,S.A.
- 1958 Cyanamid de México,S.A. de C.V.
- 1958 Ayerst ICI Laboratorios Asociados S. de R. L.
- 1959 Laboratorios Bristol de México,S.A. de C.V.
- 1960 A.H. Robins de México, S. A. de C.V.
- 1961 Rhodin Mexicana, S.A.
- 1964 Glaxo de México,S.A. de C.V.
- 1970 Boheringer Ingelheim Mexicana, S.A.

3.3 EL PERFIL ACTUAL DE LA INDUSTRIA FARMACEUTICA MEXICANA.

La Industria Farmacéutica es de gran importancia para México, además de contribuir con el 12.9% del PIB de la industria química provee al país de medicamentos e insumos básicos para la atención de la salud, a precios accesibles (comparados con los países desarrollados en donde su precio llega a ser hasta 6 u 8 veces más elevado)

México ocupa el décimo primer lugar mundial en términos del valor del mercado químico-farmacéutico. En la década pasada, la Industria Farmacéutica experimentó un tremendo crecimiento, más del 160% acumulado de 1980 a 1992, con un crecimiento moderado en los últimos 3 años por arriba del 3%, aún con la contracción en los

niveles de inversión presentados en el sector.

Esta industria es una industria altamente intensiva en inversión de capital, es decir, en donde se necesita de un monto importante de recursos y de una constante adaptación de procesos que condicionan y rigen su desenvolvimiento. Su exportación requiere de esfuerzos concertados en investigación y desarrollo para mantener la innovación de productos.

Este sector contribuye con el 0.48 del PIB nacional y con el 2.10% del PIB manufacturero. Aunque cuantitativamente es un segmento pequeño en la economía, la naturaleza altamente tecnológica así como su estrecha relación con el Sistema Nacional de Salud, sustentan y justifican su importancia estratégica para el país.

Actualmente la industria farmacéutica mexicana está integrada por empresas fabricantes de materias primas (farmoquímicos), medicamentos (de uso humano y veterinario) y productos auxiliares para la salud (material de curación, quirúrgico y radiológico, reactivos de diagnóstico, productos dentales e higiénicos)

Completan la cadena productiva de esta rama el eslabón de la comercialización formado por: mayoristas, medio mayoristas y farmacias. La cadena de distribución, con datos estimados, se conforma por dos distribuidores que a nivel nacional cubren aproximadamente el 50% del mercado en valores; cuatro, de cobertura seminacional, 14 distribuidores regionales, 14 cadenas importantes de farmacias y aproximadamente 15,900 farmacias ubicadas en todo el territorio.

Por ley, las empresas farmacéuticas establecidas en México están agrupadas, en su mayor parte, en la Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica (CANIFARMA), si bien algunas empresas fabricantes de productos auxiliares para la salud y de farmoquímicos también están agrupadas en la CANACINTRA.

3.3.1 NUMERO DE EMPRESAS.

De acuerdo a los datos más recientes (1992) en CANIFARMA están agrupadas: 389 empresas de las cuales 225 fabrican medicamentos de uso humano (58%); 84 fabrican productos auxiliares para la salud (22%); 71 fabrican medicamentos de uso veterinario (18%) y 9 farmoquímicos o materias primas (2 %).

De acuerdo a la composición de la Industria Farmacéutica agrupada en CANIFARMA, por estratos, 290 empresas, es decir el 75%, son micro, pequeñas y medianas y 99 empresas (25%) se ubican en la escala industrial de grandes empresas.

3.3.2 DISTRIBUCION GEOGRAFICA.

En cuanto a su distribución geográfica: 208 empresas están ubicadas en el Distrito Federal, 44 en el Estado de México, 41 en Jalisco, 17 en Puebla, 11 en Querétaro, 10 en Nuevo León, e igual número en Morelos, el resto se distribuye en las siguientes entidades: Veracruz, Yucatán, Coahuila, Chihuahua, Michoacán, Yucatán, registrándose el menor número en Nayarit y en Baja California Norte.

3.3.3 VENTAS.

En 1992 las ventas de la Industria Farmacéutica fueron del orden de los 3,057 millones de dólares. De este total, 2,615 correspondieron a la línea humana, 249 a la industria PAPS (Productos Auxiliares para la Salud), 101 a la Industria Farmacéutica Veterinaria y 92 a Farmoquímicos.

Actualmente, la Industria Farmacéutica abastece en un 97% las necesidades de medicamentos de la población y sólo se importa el 3%. Cabe señalar que en ningún país se dá un abastecimiento al 100%, ya que existen especialidades cuya producción no sería costeable ya que no es necesario fabricar localmente, en función del perfil epidemiológico y las necesidades de cada país.

El 81.43% de las ventas de la Industria Farmacéutica (en volúmen) se destinan al mercado privado y el 18.57% al mercado público (integrado por las instituciones del Sector Salud: IMSS, ISSSTE, SSA); el 60% de las ventas totales de la Industria Farmacéutica agrupada en CANIFARMA (en unidades) corresponden al mercado privado y el 40% al mercado público.

Este sector presenta un importante grado de integración nacional: materias primas y excipientes (que son nacionales entre un 40% y 60%); materiales de envase y empaque (que son nacionales en un 100%); mano de obra (que es totalmente nacional). Por lo tanto, en promedio, la integración de la Industria Farmacéutica sobre el costo directo es mayor del 80%.

El total de bienes en el mercado es de 7,000 en 19,000 presentaciones. Una característica importante del mercado farmacéutico es que se rige por un sistema concertado de control de precios de todas las medicinas, aspecto que las hace del 35% al 50% más baratas que las estadounidenses.

En México el precio promedio de un medicamento es de 2.41 US\$, en Estados Unidos de 12.90 US\$, en Canadá de 10.11 US\$ y en Argentina de 5.34 US\$.

La industria farmacéutica mantiene una constante introducción de productos

novedosos, por marcas, por usos y por efectividad de acción. En promedio cada dos meses se introducen al mercado de 5 a 10 productos nuevos (entre éticos y genéricos). Esta se realiza generalmente a través de alianzas con marcas diversas (diferentes laboratorios) para ofrecer mayor escala y mejor distribución.

3.3.4 IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES.

Desde 1980 la importación de medicinas representan el 2% del consumo nacional y las exportaciones el 4% de las ventas totales. Actualmente hay pocas exportaciones de México a Estados Unidos, en cambio de dicho país México importa ingredientes activos y no fármacos.

Otros mercados a los que se concurren son: Centro y Sudamérica, África, Asia y el Caribe. La industria farmoquímica importa materias primas (reactivos y solventes) para fabricar principios activos. La farmacéutica produce medicinas dosificadas, usando principios activos adquiridos localmente o importados.

Este sector ha presentado tradicionalmente un déficit en su balanza comercial (sobre todo por el volumen de farmoquímicos importados); sin embargo, en los años recientes las exportaciones han presentado incrementos significativos en lo general (sobre todo de laboratorios nacionales) y en algunos casos específicos de estos productos; se han empezado a presentar superávit dado que se han diversificado los mercados de alcance para la fabricación de medicamentos como lo es a Sudamérica y a algunos países de Europa (algunos ejemplos son los insumos para cancerígenos, analgésicos y vitamínicos). Sin embargo, cabe señalar que no obstante este crecimiento la balanza agregada para el segmento de farmoquímicos sigue deficitaria.

3.3.5 EMPLEOS.

La Industria Farmacéutica genera aproximadamente más de 50 mil empleos directos (y aproximadamente unos 90,000 indirectos) y se caracteriza por tener uno de los mejores salarios promedio entre las industrias manufactureras debido, principalmente, a la gran cantidad de técnicos y profesionales especializados que requiere.

Del número total de empleos directos 52, 439: casi 41,142 son generados por las empresas grandes, aproximadamente 5,249 por las empresas pequeñas, 5,694 por las empresas medianas y 354 por las micro empresas.

Del total de empleos generados el 80% se concentra en las empresas que fabrican medicamentos de uso humano; el 11% en la industria de productos auxiliares para la

salud, el 4% en la Industria Veterinaria y sólo el 3 % en Farmoquímicos.

La Industria Farmacéutica tiene que renovarse constantemente porque, de lo contrario, se volvería obsoleta en muy corto tiempo. Este fenómeno obliga al sector a mantener un proceso de reconversión industrial constante, en el que la maquinaria es frecuentemente sustituida, en el que las innovaciones tecnológicas se suceden unas con otras, en busca, siempre, del mejor medicamento y de la mejor terapia.

Su dinamismo la ha llevado a seguir invirtiendo y actualmente tenemos algunos ejemplos de plantas nuevas concebidas integralmente con la más avanzada tecnología como es el caso de Glaxo, S.A., que incorpora en la concepción de sus instalaciones aspectos ecológicos; Upjohn, S. A., en el proceso de inyectables orientado a la exportación; y también el traslado de plantas de la zona metropolitana a nuevas zonas industriales del país como Tecnofarma, S.A. y Stiefel, S.A. en San Juan del Río Querétaro.

3.4 LA INDUSTRIA FARMACEUTICA: MARCO REGULATORIO.

Antecedentes

Antes de principios de siglo no existía propiamente un marco legislativo que garantizara al consumidor la seguridad de un medicamento, países como los Estados Unidos son pioneros en este campo. En 1906 se aprueba en dicho país el Acta de Medicamentos y Alimentos, la cual aseguraba principalmente la "pureza" de los productos farmacéuticos, no así su "seguridad" en el uso humano.

Posteriormente, el Acta de Alimentos, Medicamentos y Cosméticos de 1938 fijó también el requisito de la seguridad de los medicamentos. Finalmente, otra reforma importante fueron las enmiendas al Acta de 1938, de Kefauver-Harris en 1962, surgida a raíz del problema que se presentó con el uso de la talidomida. El aspecto más relevante de la enmienda fue el asegurar que los nuevos medicamentos fueran eficaces, además de elevar sus niveles de seguridad. El número de nuevos fármacos aprobados cayó en forma drástica tras la aprobación de esta acta.

3.4.1 MARCO REGULATORIO DE LA INDUSTRIA FARMACEUTICA EN MEXICO.

Como toda actividad industrial la industria farmacéutica está regulada por leyes y ordenamientos de carácter constitucional, administrativos, laborales, aduanales, fiscales, mercantiles, etc, aplicables a sus funciones de producción, control,

exportación e importación, transporte, distribución y venta de productos.

Dado el tipo de bienes que produce y que inciden en la salud de la población, son particularmente importantes las regulaciones de tipo sanitario entre las cuales cabe destacar las siguientes:

- * Código Sanitario
- * Ley General de Salud
- * Farmacopea
- * Reglamentos diversos (de medicamentos, de publicidad y propaganda, etc)
- * Licencias y derechos especiales (sanitarias, de funcionamiento, etc..)

En general el conjunto de estos ordenamientos y normas, fijan las condiciones que deben satisfacer la Industria y los productos que fabrica¹⁰².

¹⁰²Fuente: CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA FARMACEUTICA. México 1996.

Tabla 3.1 Pib Total y por Sectores, Mercado y Autoabastecimiento de la Industria Farmacéutica.

INDUSTRIA FARMACEUTICA

PIB TOTAL Y POR SECTORES (MILLONES DE PESOS DE 1980)

PERIODO	NACIONAL	MANUFAC.	QUIMICO	FARMAC.	NACIONAL % CREC.	MANUFAC. % CREC.	QUIMICO % CREC.	FARMAC. % CREC.
1987	4,814,700	1,024,736	167,575	20,817	101.67%	102.90%	105.65%	99.07%
1988	4,878,784	1,055,656	171,604	21,229	101.33%	103.02%	102.40%	101.98%
1989	5,037,763	1,133,636	188,900	23,081	103.26%	107.39%	110.08%	108.72%
1990	5,236,337	1,192,854	195,300	25,079	103.94%	105.22%	103.39%	108.66%
1991	5,424,845	1,236,990	201,159	26,010	103.60%	103.70%	103.00%	103.71%
1992	5,587,590	1,279,047	207,797	26,920	103.00%	103.40%	103.30%	103.50%

MERCADO TOTAL FARMACEUTICO

PERIODO	MILLONES UNIDADES	MILLONES PESOS	PRECIO PROMEDIO	TASA DE CRECIM.
1987	1,242	1,336,437	1,076.04	100.00%
1988	1,328	2,858,492	2,152.48	106.92%
1989	1,498	4,169,670	2,783.49	112.80%
1990	1,696	5,962,020	3,515.34	113.22%
1991	1,764	7,522,269	4,264.32	104.01%
1992	1,756	8,853,000	5,041.57	99.55%

AUTOABASTECIMIENTO DE MEDICAMENTOS

(MILLONES DE DOLARES)	1990	1991	1992
IMPORTACIONES	77	25	85
VENTAS LOCALES	2021.43	2507.42	3001.02
CONSUMO APARENTE	2098.43	2632.42	3086.02
AUTOABASTECIMIENTO	96.33%	95.25%	97.25%

VENTA DE MEDICAMENTOS POR TIPO DE MERCADO

MERCADO PRIVADO				SECTOR PUBLICO			
PERIODO	MILLONES UNIDADES	MILLONES PESOS	PRECIO PROMEDIO	PERIODO	MILLONES UNIDADES	MILLONES PESOS	PRECIO PROMEDIO
1987	729	983,793	1,349.51	1987	513	352,644	687.42
1988	792	1,999,766	2,524.96	1988	536	858,726	1,602.10
1989	916	3,135,766	3,423.33	1989	582	1,033,904	1,776.47
1990	997	4,661,683	4,675.71	1990	699	1,300,337	1,860.28
1991	1,028	5,997,000	5,833.66	1991	736	1,525,269	2,072.38
1992	1,054	7,209,000	6,839.66	1992	702	1,644,000	2,341.88

Fuente: Camara Nacional de la Industria Farmacéutica, México 1996.

Tabla 3.2 Personal Ocupado, Precio Promedio y Balanza Comercial en la Industria Farmacéutica.

INDUSTRIA FARMACEUTICA

PERSONAL OCUPADO POR LINEA DE PRODUCCION

CONCEPTOS	HUMANA	VETERINARIA	PAPS	FARMOQUIMICOS	TOTAL
ADMINISTRATIVO	20,073	981	2,082	649	23,785
TECNICOS	4,333	280	575	569	5,757
OBREROS	17,909	1,023	3,271	694	22,897
TOTAL	42,315	2,284	5,928	1,912	52,439

PERSONAL OCUPADO POR TIPO DE EMPRESA

CONCEPTOS	GRANDE	MEDIANA	PEQUEÑA	MICRO	TOTAL
ADMINISTRATIVO	19,610	1,805	2,232	138	23,785
TECNICOS	4,608	529	532	88	5,757
OBREROS	16,924	2,915	2,930	128	22,897
TOTAL	41,142	5,249	5,694	354	52,439

PRECIO PROMEDIO EN MEXICO Y OTROS PAISES

ARGENTINA	5.34	BRAZIL	2.27
REP. DOMICANA	3.99	COLOMBIA	2.05
URUGUAY	3.05	ECUADOR	2.04
PERU	2.88	E.U.A.	12.90
CHILE	2.52	CANADA	10.11
MEXICO	2.41	AMERICA CENTRAL	3.50

BALANZA COMERCIAL (MILLONES DE DOLARES)

EXPORTACIONES			IMPORTACIONES		
CONCEPTOS	1992	1991	CONCEPTOS	1992	1991
FARMOQUIMICOS	134	122	FARMOQUIMI.	278	446
MEDICAMENTOS	62	40	MEDICAMENTOS	85	125
PAPS	61	40	PAPS	114	156
TOTAL	257	202	TOTAL	477	727

SALDO

CONCEPTOS	1992	1991
FARMOQUIMI.	-144	-324
MEDICAMENTOS	-23	-85
PAPS	-53	-116
TOTAL	-220	-525

Fuente: Camara Nacional de la Industria Farmacéutica, México 1996.

Tabla 3.3 Información Estadística del Mercado en la Industria Farmacéutica.

**MERCADO FARMACEUTICO MEXICANO
DATOS ESTADISTICOS**

VENTAS

VALOR DE LAS VENTAS (millones de dolares)	1993	1994	1995
MERCADO ETICO	2,737.84	2,994.02	2,228.44
% EN EMPRESAS NACIONALES	20.45%	21.85%	18.85%
% EN EMPRESAS EXTRANJERAS	79.55%	78.15%	81.15%
MERCADO POPULAR	266.04	254.99	165.29
% EN EMPRESAS NACIONALES	9.82%	17.81%	16.55%
% EN EMPRESAS EXTRANJERAS	80.18%	82.19%	83.45%
MERCADO GOBIERNO	614.65	423.74	351.23
% EN EMPRESAS NACIONALES	81.39%	80.98%	83.65%
% EN EMPRESAS EXTRANJERAS	18.61%	19.02%	16.35%
TOTAL GENERAL	3,618.53	3,672.75	2,744.96
% EN EMPRESAS NACIONALES	30.02%	28.88%	27.81%
% EN EMPRESAS EXTRANJERAS	69.98%	71.12%	72.19%

VENTAS ANUALES EN UNIDADES (miles de unidades)	1993	1994	1995
MERCADO ETICO	859,359.0	824,505.3	754,708.7
% EN EMPRESAS NACIONALES	22.46%	23.01%	21.00%
% EN EMPRESAS EXTRANJERAS	77.54%	76.99%	79.00%
MERCADO POPULAR	126,404.0	127,854.0	119,323.6
% EN EMPRESAS NACIONALES	14.18%	16.35%	17.25%
% EN EMPRESAS EXTRANJERAS	80.82%	83.65%	82.75%
MERCADO GOBIERNO (seguridad social)	744,393.0	753,031.0	709,274.0
% EN EMPRESAS NACIONALES	86.32%	83.18%	80.05%
% EN EMPRESAS EXTRANJERAS	13.68%	16.82%	19.95%
TOTAL GENERAL	1,730,156.0	1,705,390.3	1,583,306.3
% EN EMPRESAS NACIONALES	43.24%	44.13%	46.17%
% EN EMPRESAS EXTRANJERAS	56.76%	55.87%	53.83%

NUMERO DE LABORATORIOS

CONCEPTOS	1993	1994	1995
TOTAL	206	195	185
DE CAPITAL EXTRANJERO	60	58	54
DE CAPITAL NACIONAL	146	137	131

REGISTRO DE PRODUCTOS

CONCEPTOS	1993	1994	1995
PRODUCTOS REGISTRADOS	13500		
PRODUCTOS COMERCIALIZADOS	12300		

Fuente: Camara Nacional de la Industria Farmacéutica, México 1996.

**MERCADO FARMACEUTICO MEXICANO
DATOS ESTADISTICOS**

PRODUCCION DE MATERIAS PRIMAS (FARMOQUIMICOS)

CONCEPTOS	1993	1994	1995
VALOR DE LA PRODUCCION (millones de dolares)	342.45		
NUMERO DE FARMOQUIMICOS FABRICADOS	125		
NUMEROS DE EMPRESAS FABRICANTES	42		
NACIONALES:	8		
EXTRANJERAS:	34		

COMERCIO EXTERIOR (MILLONES DE DOLARES)

CONCEPTOS	1993	1994	1995
MEDICAMENTOS			
VALOR DE LAS EXPORTACIONES:	79	115	
VALOR DE LAS IMPORTACIONES:	140	185	
MATERIAS PRIMAS			
VALOR DE LAS EXPORTACIONES:	200	229	
VALOR DE LAS IMPORTACIONES:	589	662	

Fuente: Camara Nacional de la Industria Farmacéutica, México 1996.



CAPITULO IV CASO PRACTICO

Este caso práctico se refiere a la aplicación de los principios de la mecánica en un sistema de fuerzas. El objetivo es determinar la resultante de las fuerzas actuantes y su punto de aplicación. Para ello, se utilizarán los métodos de la suma vectorial y el momento de las fuerzas.

Este documento es una copia de un archivo digitalizado. Se han detectado algunos errores de formato y se han corregido los mismos. El contenido es el mismo que el original.

4.1 ANTECEDENTES.

En los inicios de la industria farmacéutica, los laboratorios se dedicaban sólo a sintetizar sales, las cuales eran combinadas ó vendidas a granel en las boticas, es en éste tiempo cuando nacen algunos distribuidores que se dedicaban a comprar las sales a los laboratorios y venderlas en boticas y clínicas.

Con el paso del tiempo nació la llamada medicina de patente, la cual dió un giro al mercado de los medicamentos ya que se produjeron en grandes cantidades de los mismos al empacar y producir todo desde el laboratorio.

Lo anterior, trajo como consecuencia grandes campañas de promoción con los médicos, para que éstos conocieran los productos y comenzaran a recetarlos y de ésta forma crear la demanda.

De la necesidad de una fuerza de distribución que difícilmente los laboratorios podrían tener como propia , nacieron los mayoristas de medicamentos.

La distribución de productos farmacéuticos en México se realiza a través de mayoristas que tiene la función de unir a los productores o laboratorios con los detallistas y centros de consumo, ya sean farmacias, hospitales, sanatorios, botiquines médicos, etc.

Cabe señalar que el costo de distribución para los laboratorios es muy alto debido a que sólo podrían distribuir su propia línea de productos, a la vez que deberían tener infraestructura de distribución muy costosa.

Para los mayoristas, si es costeable el llevar a cabo la distribución de medicamentos debido a que venden varias líneas de productos por lo que el volúmen de venta es mayor al que podría tener un laboratorio por sí solo.

El botiquín médico es el nombre que se le dá al médico que vende medicina en vez de mandar recetas para que se surtan en una farmacia. Este botiquín médico nace de la necesidad del médico de tener una entrada extra al cobro de la consulta. Este tipo de cliente prolifera más en provincia y zonas populares debido a que la gente es en su mayoría de escasos recursos y por lo mismo no pueden pagar una consulta cara.

DARREL, es una empresa de Distribución de Productos Químico farmacéuticos, que ha tenido un gran crecimiento sostenido sobre todo en los años de 1995 y 1996, que se manifiestan principalmente en las ventas de la empresa.

Para la consecución de los objetivos futuros de la empresa surge la necesidad de analizar la posición actual de DARREL, para identificar los elementos en que se fundamentará su Estrategia General.

- ▶ Se analizan los antecedentes y las generalidades de los aspectos de distribución y comercialización de medicamentos; (descuentos y los principales competidores).
- ▶ Se muestra la parte referente al mercado objetivo de la empresa, línea de productos, proveedores y políticas de comercialización.
- ▶ Análisis estratégico de DARREL; fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, complementando esto con Porter para analizar las fuerzas que mueven la competencia. Asimismo se detecta el posicionamiento de la empresa dentro de un mapa de grupos estratégicos y por último se analiza el entorno de la empresa.
- ▶ Análisis financiero de DARREL a fin de conocer la posición actual de la empresa.
- ▶ Crecimiento de la empresa en los años de 1995 y 1996.
- ▶ Por último se presenta el Plan Estratégico, para que la empresa alcance sus objetivos de crecimiento, revisando el entorno, su misión y sus ventajas competitivas para una implementación adecuada de la Estrategia Global de negocio:
 - Objetivos en el corto plazo.
 - Estrategia Comercial.
 - Estrategia de Compras.
 - Planeación Financiera.
- ▶ Al final se presentan las conclusiones que se derivan del análisis del presente caso.

DARREL

A. MISION:

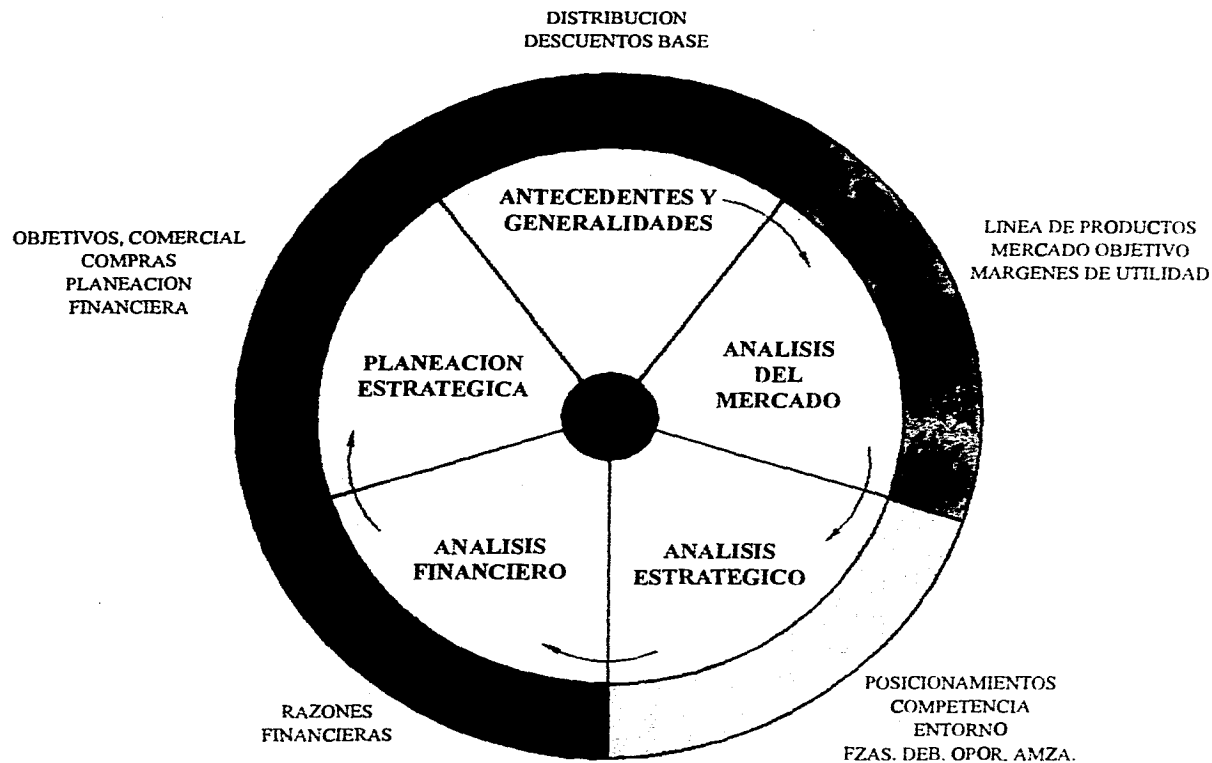
Ser una empresa rentable y de servicio eficiente, que ofrezca una remuneración justa y calidad de vida digna, para cumplir con el objeto social de la empresa para con los accionistas, empleados y clientes.

B. VISION:

La proyección de DARREL apunta en una primera etapa de crecimiento muy rápido en los años de 1997 y 1998 lo anterior con base en las proyecciones esperadas al implementar una estrategia basada en aprovechar las ventajas competitivas de la empresa para abrir el mercado de los subdistribuidores.

Para completar el escenario a cuatro años, para 1999 y 2000 se espera una etapa de crecimiento moderado, en donde se buscará consolidar a la empresa como uno de los mayoristas más importantes de medicamentos.

Figura 2. Ciclo para Analizar el Contexto en el cual se Formula la Estrategia para DARREL, S.A. de C.V.



4.1.1 DIFERENCIA ENTRE MEDICINA ETICA Y MEDICINA DE IMPULSO.

La medicina ética, es la medicina producida en su gran mayoría por laboratorios transnacionales; el médico las receta debido a que cuentan con una gran promoción médica.

La medicina de impulso, es producida por laboratorios nacionales, que al no tener recursos para la investigación médica producen similares a medicamentos éticos en sus fórmulas.

4.1.2 DESCUENTOS BASE DEL MERCADO DE MEDICAMENTOS EN MEXICO.

Al hacerse tan importante la venta de mayoristas, hubo la necesidad de estandarizar los descuentos que se otorgan.

La medicina en México, por ser un producto de primera necesidad, tiene el precio controlado, es éste precio máximo al público el que se toma como base para sistematizar toda la estructura de descuentos.

Existe un precio farmacia de medicamentos éticos que varía entre el 18% y el 25% de descuentos sobre el precio público dependiendo del producto.

El mayorista le compra a los laboratorios con descuentos que varían entre el 16% y el 18% sobre el precio farmacia dependiendo del laboratorio, a lo cual se le suman las bonificaciones en mercancía que pueden ser permanentes o temporales así como algún tipo de descuento por pronto pago.

La diferencia de descuentos entre la medicina ética y la de impulso es considerable ya que el precio de mayoreo de la medicina de impulso es de alrededor del 66.66% del descuento sobre el precio público comúnmente llamado tercera de precio: se dice que el descuento es aproximado ya que en la mayor parte de las líneas se consiguen bonificaciones extras en mercancía o pequeños descuentos adicionales.

Los descuentos que a su vez los mayoristas o distribuidores otorgan a sus clientes son variables. En el caso de la medicina ética el descuento va desde la venta a precio farmacia hasta un 15% sobre el precio de farmacia, dependiendo de los volúmenes que maneje el cliente.

En el caso de la medicina de impulso, que se maneja básicamente en botiquines médicos, farmacias en zonas populares y pequeñas clínicas, el descuento normal es de 50% de descuento sobre el precio al público, lo cual convierte a éstos productos interesantes para impulsar.



ANALISIS D
MERCADO

4.2 ASPECTOS GENERALES.

DARREL, es una distribuidora de productos químico farmacéuticos que nació en 1971 y tiene sus instalaciones ubicadas en la ciudad de Querétaro, Qro.

Esta distribuidora comenzó manejando algunos laboratorios de impulso en botiquines médicos de Querétaro y zonas aledañas, con el tiempo y gracias al éxito que obtuvo en este mercado, fué creciendo tanto en sus líneas, como en la extensión de territorio abarcado.

Actualmente DARREL distribuye sus líneas en los estados de Querétaro, Hidalgo, S.L.P, Guanajuato, Edo. de México, parte de Michoacán, Zacatecas, Aguascalientes, parte de Guerrero y el D.F.

La particularidad de DARREL, es que es el único distribuidor que maneja tanto la medicina ética como la de impulso, y es precisamente ésta combinación, la que le ha dado fuerza en su mercado tradicional de botiquines médicos y le ha facilitado la apertura de nuevos mercados.

4.2.1 MERCADO OBJETIVO.

Tradicionalmente DARREL, tiene como cliente principal al botiquín médico, el cual se abastece en gran medida con medicina de impulso.

El hecho de que se hayan introducido las líneas de medicina ética, provocó que se abrieran otros mercados, como las farmacias y clínicas.

El éxito en las farmacias de provincia, se debe a que los otros mayoristas bajan sus descuentos a medida que se alejan de sus bases (D.F. y León, Guanajuato, para el área centro) por lo que el descuento que ofrece DARREL se vuelve muy competitivo.

Otro mercado importante para la empresa, es el de los subdistribuidores. Este tipo de clientes, es interesante ya que aunque se sacrifica un poco el margen de utilidad, se tiene la posibilidad de elevar el volumen de ventas y se abaten gastos de distribución, ya que sólo se realiza una entrega al subdistribuidor y éste a su vez se encarga de la entrega y cobranza de cada uno de sus clientes.

El sector salud representa un mercado importante, la empresa surte al gobierno, no de manera directa, sino que se le vende a los distribuidores especializados en ventas de

gobierno.

4.2.2 IMPORTANCIA DE DARREL PARA SUS PROVEEDORES.

En DARREL se distinguen tres tipos de proveedores, el primero de ellos sería los laboratorios éticos, los laboratorios de medicina de impulso y el tercero sería al mayorista que surte la línea "arcoíris".

De los laboratorios transnacionales o éticos se manejan de manera directa los siguientes proveedores:

- 1.- Alcon
- 2.- Becton-Dickson
- 3.- Boehringer-Ingelheim
- 4.- Bristol
- 5.- Carter Wallace
- 6.- Pisa
- 7.- Schering
- 8.- Schering-Plough
- 9.- Syntex
- 10.- Terrier
- 11.- The Sydney Ross
- 12.- Upjohn
- 13.- Winthrop
- 14.- Columbia
- 15.- Andre Bigaux
- 16.- Sanofi
- 17.- Squibb

Estos tipos de laboratorios los cuales cuentan con marcas líderes en el mercado, gastan grandes cantidades de dinero en la promoción médica, la cual consiste en mantener en la mente del médico, los productos que se están promocionando, dándolos a conocer más ampliamente.

Para éstos laboratorios es muy interesante un cliente como DARREL, ya que se va a encargar de distribuir los productos en el botiquín médico, lo cual va a provocar que el médico los recete y los venda. Esta venta del producto no sólo queda ahí, sino que tiene una importancia más trascendental para el laboratorio, ya que el médico la vende una vez, pero la siguiente, el paciente la compra directamente en la farmacia lo cual trae consigo además de la popularización de ciertos productos, un aumento en la venta de los mayoristas.

Los laboratorios de medicina de impulso que se manejan en DARREL, actualmente son:

- 1.- Andrómaco
- 2.- Allen
- 3.- Berman
- 4.- Degort's Chemical
- 5.- Específicos Estendhal
- 6.- Farmaco
- 7.- Farmacos Continentales
- 8.- Professional Médica Farcoral
- 9.- Keton Duphar
- 10.- Offenbach
- 11.- Química Son's
- 12.- Rayere
- 13.- Laboratorios Collins
- 14.- Medical NYM
- 15.- Loren

Para éste tipo de laboratorios, es aún más importante la venta de DARREL, ya que como no tienen en sus líneas marcas conocidas, requieren de una distribución enfocada a los botiquines médicos para impulsar sus productos. Es importante recalcar que como en éste tipo de venta lo más importante es la fórmula ó genérico, los productos que se impulsen por una distribuidora de ésta magnitud, le quitan oportunidades de mercado o otros de impulso similares.

Respecto a la línea "arcoiris", ésta es surtida a DARREL por casa Marzan, para éste mayorista es importante esta venta ya que los productos llegan a lugares donde él no compete directamente, la situación es que DARREL es el principal cliente de Marzan en una zona en donde las ventas eran relativamente bajas para éste mayorista.

4.2.3 POLITICAS DE VENTAS.

En las rutas de provincia, DARREL visita a sus clientes cada cuatro semanas, llevándoles la mayor parte de los medicamentos que se pueden necesitar en un botiquín médico.

Los descuentos que ofrece DARREL en provincia, varían dependiendo del volúmen de compra entre el clásico 1 + 1 (una pieza con una sin cargo) hasta 10 + 12 (diez piezas con doce sin cargo). En el caso de la medicina ética, los descuentos varían desde el 12 + 4 (doce piezas con cuatro sin cargo) hasta el 10 + 4 (diez piezas con cuatro sin cargo).

Como se puede apreciar, las ofertas se hacen con bonificaciones de mercancía sin cargo sobre precio público.

En medicina de impulso, se comercializa 1 + 1 en los botiquines médicos, obteniendo un margen bruto del 38.8%, ya que los descuentos de los laboratorios nacionales son del 66.66% sobre precio público (Tercera de Precio) y obteniendo la pieza sin cargo en cada diez, así como un descuento por pronto pago del 5%.

Los porcentajes de utilidad bruta en medicina ética varían en función de la diferencia entre precio público y precio farmacia; y de la oferta otorgada.

Tabla 4.1 Diferencia entre Precio Público y Precio Farmacia.

OFERTAS	18%	21%	23%	25%
"10+4	15.57%	18.67%	21.57%	22.80%
"10+5	9.63%	12.94%	16.04%	17.36%
"10+6	3.55%	7.09%	10.04%	11.81%
"12+4	19.63%	22.57%	25.33%	26.51%
"12+5	14.62%	17.75%	20.68%	21.93%
"12+6	9.63%	7.09%	10.40%	11.81%

Notas

- Se considera una oferta en mercancía por parte del proveedor de una pieza sin cargo en cada diez piezas.
- Descuento por pronto pago del 2%.
- Descuento para mayoristas del 16.66% sobre precio farmacia.



*ANALISE
ESTRATEGICA*

4.3 FORTALEZAS.

Se identifican algunas fortalezas, que constituyen los factores clave para el éxito que ha tenido la empresa en sus 25 años de vida:

1. La experiencia del Director General de la empresa, en el ramo de la industria Químico-Farmacéutica, el conocer el mercado, la forma en que trabajan los laboratorios y sus condiciones, los productos y cuales podrían funcionar; son algunos factores que explican porque la experiencia del Director General es una fortaleza.

2. El servicio al cliente, al cual se le otorgan créditos de 30 días o sea se les cobra a vuelta de viaje. Por lo general la competencia no da tanto crédito, ya que nuestro cliente principal no son las farmacias sino los botiquines médicos, para ellos el servicio y las condiciones que ofrece DARREL son las adecuadas y por tanto ésto constituye una fortaleza.

Para poder ofrecer éstos créditos la empresa cuenta con un crédito comercial a su vez con los laboratorios que varía de 30 a 45 días, éstas condiciones no son fáciles de obtener sobre todo con los laboratorios transnacionales.

3. La mezcla de medicamentos de laboratorios nacionales y transnacionales, constituye uno de los factores clave que ha dado fuerza a la empresa en su mercado, ya que nadie ofrece tanta variedad de laboratorios al doctor como lo hace DARREL.

4. La ubicación en la ciudad de Querétaro le da a DARREL una ventaja logística ya que está ubicado en el centro del bajío y de ahí se pueden coordinar las operaciones con mayor eficiencia.

5. La presencia de DARREL por 25 años en el mercado, en los cuales ha cosechado una cartera de aproximadamente 2,200 puntos de venta en 10 estados de la república, la fortaleza radica que en la mayoría de éstos clientes no son farmacias, sino que en un 85% son doctores que recetan y venden la medicina y que además compran cada vez que se les visita porque la venta de medicina es constante y el aglutinar ésta cantidad de clientes no es una labor fácil.

6. La empresa opera con un personal de 40 personas y se generaron ventas por aproximadamente 9 millones de nuevos pesos en 1995 y en 1996 con aproximadamente 12 millones de nuevos pesos, o sea que la empresa es capaz de generar ventas importantes sin un personal numeroso o muy especializado.

7. Se tienen fortalezas básicas que se encuentran en una empresa de tipo familiar, la aceptación de la autoridad, la solvencia, la estabilidad de los ejecutivos, agilidad en las decisiones, la dedicación y la formación de un grupo familiar que tiene una finalidad común.

4.3.1 DEBILIDADES.

La empresa ha tenido un gran crecimiento en los últimos 3 años identificándose debilidades que generalmente aparecen en empresas familiares, en donde las funciones administrativas se siguen llevando de una manera centralizada.

- Resistencia al cambio.
- Información centralizada.
- Indefinición estructural.

4.3.2 OPORTUNIDADES.

En la posición actual de DARREL, se vislumbra una serie de oportunidades para crecer el negocio basándose en sus fortalezas:

1. En un momento dado puede experimentar una integración hacia adelante poniendo farmacias de descuento no en su zona de distribución fuerte que es la zona de bajo, pero si por ejemplo en puntos estratégicos del D.F. en donde la penetración de DARREL disminuye por la presencia de mayoristas fuertes que compiten entre sí de una manera muy fuerte.

2. Se sigue teniendo oportunidades de negocio cada vez que amplía su línea de productos, trabajando con un laboratorio nuevo.

3. Dado que DARREL cuenta con una cartera de clientes entre los que se encuentran doctores con botiquín médico, sanatorios ó clínicas, existe una oportunidad de negocio en el campo del material quirúrgico. En un momento dado, la empresa podría crear una división que distribuyera este tipo de material en un principio a algunos de los clientes con que cuenta la empresa; cabe mencionar que es un sector muy competido en donde no existe un control de precios, sin embargo el TLC abrió posibilidades en este sector en donde fabricantes extranjeros buscan canales de distribución adecuados para sus productos.

4. Asimismo se podrían explotar oportunidades de negocio diversificándose en un momento dado, buscando asociaciones con algunos pequeños laboratorios tanto nacionales como extranjeros, aunque estas oportunidades serían vistas más a largo

plazo.

5. Otra oportunidad de negocio radica en los subdistribuidores en el D.F. los cuales son pequeños distribuidores que se dedican a visitar zonas populosas y aledañas al D.F., se instalaría una bodega en la zona metropolitana que podría abastecer a éstos distribuidores de una manera efectiva y ofreciéndoles descuentos atractivos.

4.3.3 AMENAZAS.

Las amenazas para que DARREL siga manteniendo su posición competitiva dentro del mercado se ven disminuidas dado en primer lugar que el ramo de la industria químico-farmacéutica es uno de los menos afectados por el TLC a diferencia de otras industrias en México, además que los productos farmacéuticos son de primera necesidad y a pesar de la crisis se tienen que consumir.

Los laboratorios transnacionales llevan establecidos en México muchos años, la empresa ha fortalecido su posición con éstos al manejar en una primera etapa a los líderes como Bristol, Syntex etc. abriéndose posibilidades con otros laboratorios, obteniendo descuentos máximos a mayoristas basándose en el tipo de mercado al cual llega, este factor a fortalecido el poder de negociación de la empresa al también conocerse la solvencia de la misma en el medio, así que por el lado de los proveedores no existe amenaza.

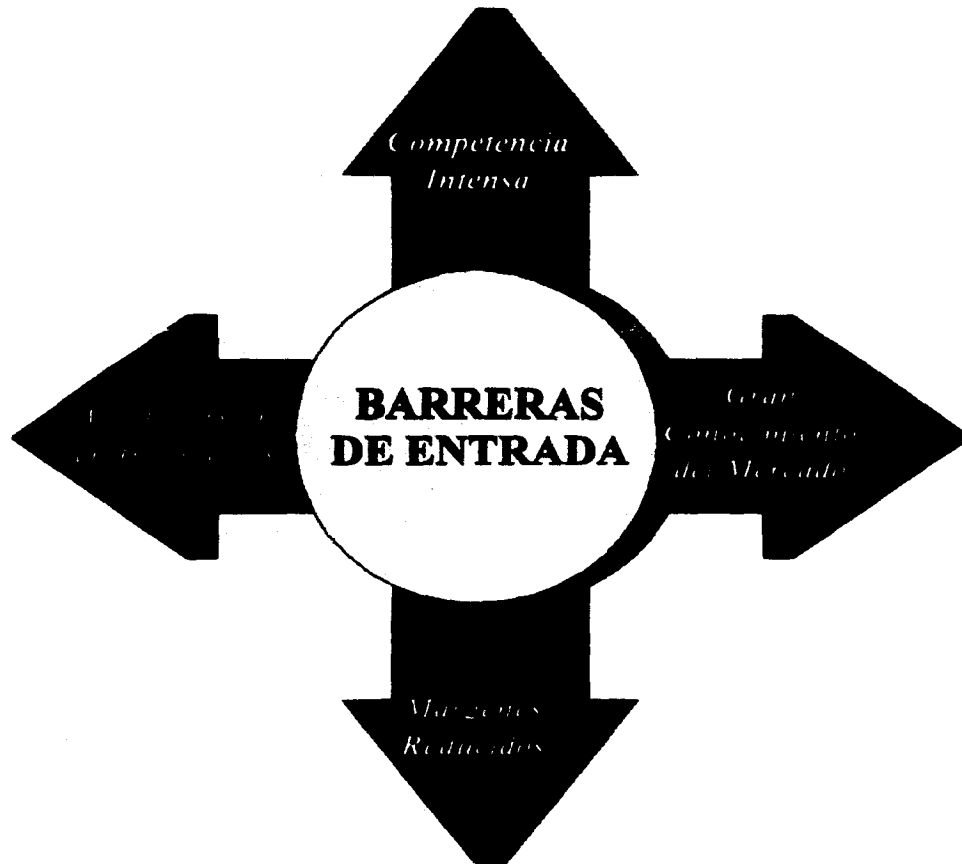
Por otra parte DARREL cuenta con una cartera de clientes pulverizada o sea no depende de un sólo cliente o de pocos, muchos distribuidores le surten sólo a gobierno donde es un sólo cliente y la venta está supeditada a la relación que se tenga en un momento dado, el riesgo de que se caiga el cliente es alto; en DARREL este riesgo se diluye al contar con aproximadamente 2,200 puntos de venta.

4.3.4 FUERZAS QUE MUEVEN A LA COMPETENCIA EN EL SECTOR.

Reforzando los puntos anteriores con el modelo de Porter, DARREL está situada en un nicho de mercado compuesto principalmente por clínicas y botiquines médicos, distribuidos en 10 estados de la República Mexicana, se tiene 9 agentes de ventas con cuatro rutas distintas cada uno, la venta a subdistribuidores también es importante.

La amenaza de que entren otros competidores potenciales se ve disminuida por las barreras de entrada, que consiste básicamente en el conocimiento del mercado de la zona y la experiencia que se debe tener en el ramo, así como la inversión requerida para tener un almacén e inventarios como los que maneja DARREL. (Fig. 3)

Figura 3. Fuerzas que Mueven la Competencia



DARREL obtiene las mejores condiciones con los proveedores, dado que se ha posicionado fuertemente en el mercado del centro de la República Mexicana constituyéndose en el mercado del centro importante para los laboratorios y para otros mayoristas; este logro es importante ya que se debe decir que los laboratorios transnacionales no venden fácilmente, están concentrados en los principales mayoristas del país: Casa Autrey, Marzan, Nacional de Drogas y Droguerios. (Fig. 4)

Abajo de éstos gigantes DARREL se ha hecho su lugar dado la labor de venta tan especial que lleva a cabo y que ha sido valorada por los laboratorios.

La fuerza de negociación de los clientes es poca dado que hay muchos doctores, clínicas y farmacias que si no cumplen con los plazos dados por el mayorista les hacen cargos, DARREL ha suavizado su posición con la clientela, dando un crédito mayor (30 días).

Asímismo la amenaza de productos sustitutos en el ramo de las medicinas es casi nulo dado que los laboratorios que llevan la investigación médica son los que van sacando nuevos productos al mercado y retirando los que ya han sido perfeccionados.

4.3.5 POSICIONAMIENTO EN UN MAPA DE GRUPOS ESTRATEGICOS.

Una de las ventajas competitivas, es que la empresa se encuentra posicionada en un mercado en el cual no se confronta de manera directa con los grandes mayoristas, manteniendo de ésta forma un fuerte poder de negociación con los proveedores; ya que en éste mercado de botiquines médicos se impulsa la demanda de medicamentos popularizando éstos e impulsando el consumo posterior en farmacias.

En la (Fig. 5), se puede apreciar como DARREL se ha posicionado en el mercado hasta cierto punto alejado de la competencia fuerte y utilizando una estrategia comercial de mezclar el producto del laboratorio nacional con medicamentos de laboratorios transnacionales.

La empresa surte también a farmacias y hospitales que se encuentran en su radio de acción, la presencia de DARREL en la zona centro de la República Mexicana es considerable.

4.3.6 ENTORNO DE LA EMPRESA.

Para completar este análisis de la posición actual de la empresa, y visualizar los retos del futuro, es necesario ubicarse en el entorno actual en el cual se encuentra DARREL.

Figura 4. Fuerzas que Mueven la Competencia

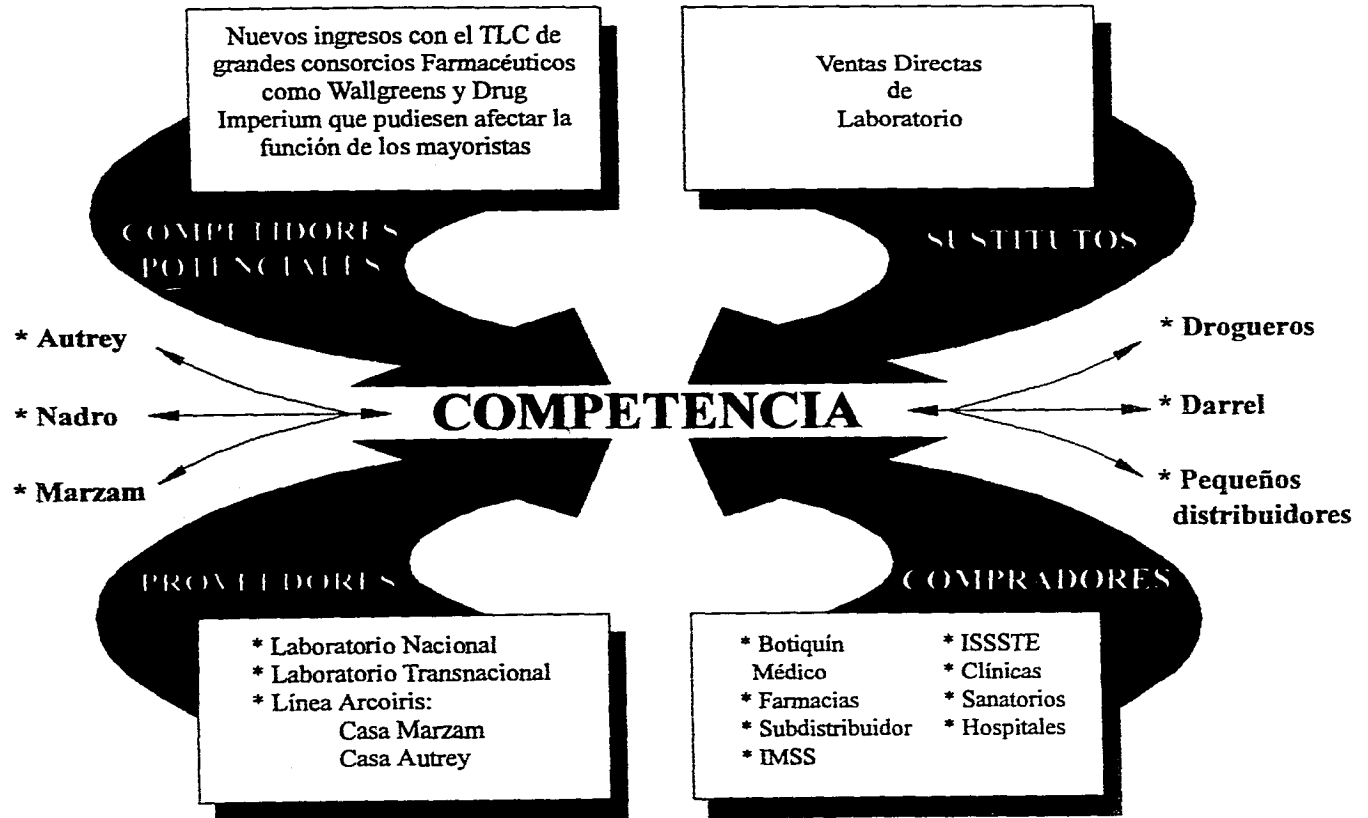
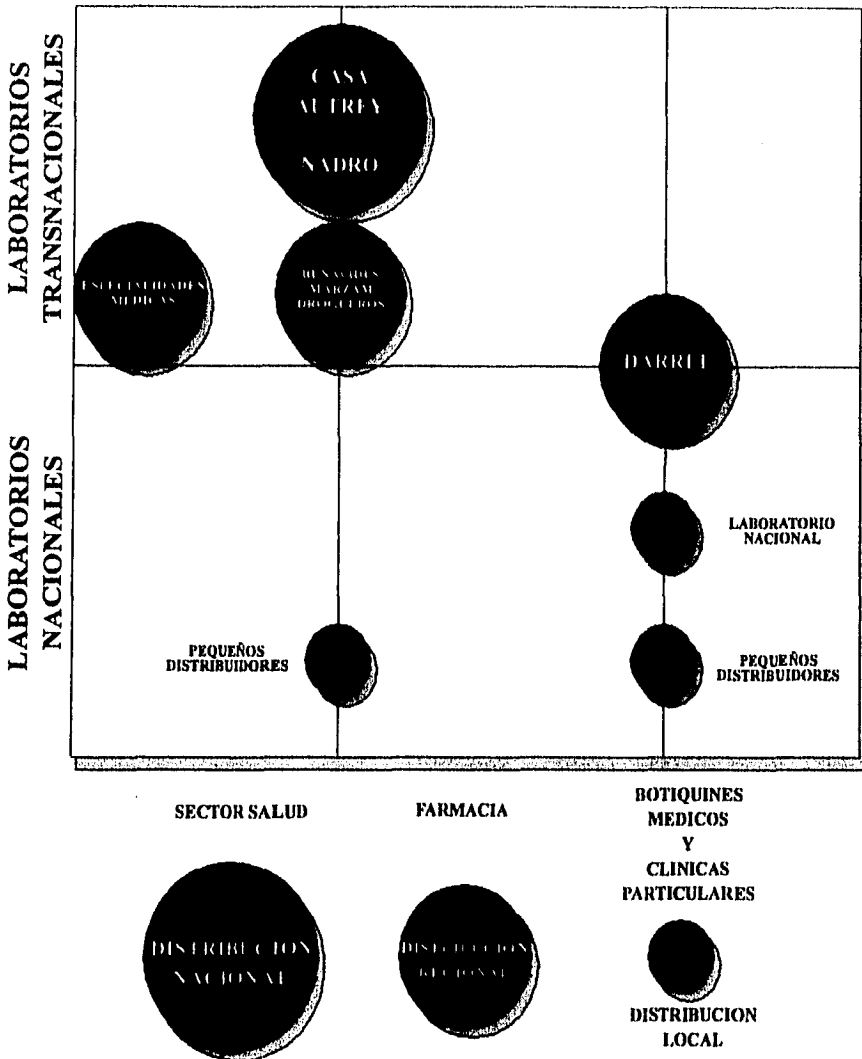


Figura 5. Posicionamiento de DARREL en un Mapa de Grupos Estratégicos



En primer lugar, cabe señalar la intensa crisis que vive el país, a partir de diciembre de 1994, y como resultado de estos dos años, tenemos, la contracción del mercado nacional, el incremento en las tasas de desempleo, como consecuencia la pérdida del poder adquisitivo, falta de liquidez y el cierre de varias empresas entre muchos otros factores.

Por otro lado, dado el posicionamiento de DARREL, la empresa se ha encontrado con un entorno favorable y lleno de oportunidades de crecimiento. Dado que los laboratorios transnacionales, llevan operando en México ya muchos años y la función de los mayoristas seguirá siendo necesaria, dado el conocimiento del mercado y la infraestructura de distribución con la que se cuenta; el detallista que en este caso son las farmacias, si serán afectadas ante la entrada de grandes consorcios farmacéuticos norteamericanos como Wallgreen 's.



*ANALISE
FINANCIERE*

Tabla 4.2 Información Financiera.

Presentación de los Estados Financieros
DARREL S.A. de C.V.
Estado de Posición Financiera al 31 de Diciembre de 1995
 Cifras en Pesos

Activo Circulante:		Pasivo Circulante:	
Caja y Bancos	198,500.00	Proveedores	623,238.00
Clientes	574,891.00	Impuestos por Pagar	17,420.00
I.V.A. Acreditable	9,635.00	Participación de UTx Pagar	15,291.00
Deudores Diversos	575.00	Acreedores Diversos	20,240.00
Inventarios	805,600.00		
		Suma de Pasivo	676,189.00
Suma Circulante	1,589,201.00		
Fijo:		Capital:	
Maquinaria y Equipo	152,100.00	Capital Social	200,000.00
Depreciación Acumulada	(17,385.00)	Reserva Legal	94.00
		Reserva de Reinversión	87.00
Suma Fijo	134,715.00	Resultados de Ej. Anterior	372,581.00
		Resultado del Ejercicio	480,247.00
Diferido:		Suma de Capital	1,053,009.00
Gastos de Instalación	5,380.00		
Amortización Acumulada	(98.00)		
Suma Diferido	5,282.00		
Suma de Activo	1,729,198.00	Suma Pasivo y Capital	1,729,198.00

Tabla 4.3 Información Financiera.

Presentación de Estados Financieros
DARREL S.A. de C.V.
Estado de Resultados al 31 de Diciembre de 1995
Cifras en Pesos

Ventas Netas	5,312,372.00
Inventario Inicial en Mercancías	203,770.00
Compras Netas	4,967,198.00
Suma (Inv.Ini. + Compras Netas)	5,170,968.00
Inventario Final de Mercancías	805,600.00
Costo de Ventas	<u>4,365,368.00</u>
Utilidad Bruta	947,004.00
Gastos Generales	377,136.00
Gastos Financieros	<u>6,823.00</u>
Utilidad antes de Impuestos.	563,045.00
Impuesto sobre la Renta	67,507.00
Participación de Utilidades	<u>15,291.00</u>
Utilidad Neta	480,247.00

Tabla 4.4 Información Financiera.

Presentación de los Estados Financieros.
DARREL S.A. de C.V.
Estado de Posición Financiera al 31 de Diciembre de 1996
 Cifras en Pesos

Activo Circulante:		Pasivo Circulante:	
Caja y Bancos	580,861.00	Proveedores	1,238,576.00
Clientes	816,674.00	Impuestos por Pagar	42,303.00
I.V.A. Acreditable	29,505.00	Participación de UTx Pagar	68,669.00
Deudores Diversos	3,011.00	Acreedores Diversos	<u>32,218.00</u>
Inventarios	<u>2,089,476.00</u>		
Suma Circulante	3,519,527.00	Suma de Pasivo	1,381,766.00
Fijo:		Capital:	
Maquinaria y Equipo	232,413.00	Capital Social	200,000.00
Depreciación Acumulada	<u>(20,164.00)</u>	Reserva Legal	94.00
Suma Fijo	212,249.00	Reserva de Reinversión	372,668.00
		Resultados de Ej. Anterior	480,247.00
		Resultado del Ejercicio	<u>1,304,716.00</u>
Diferido:		Suma de Capital	2,357,725.00
Gastos de Instalación	7,838.00		
Amortización Acumulada	<u>(123.00)</u>		
Suma Diferido	7,715.00		
Suma de Activo	3,739,491.00	Suma Pasivo y Capital	3,739,491.00

Tabla 4.5 Información Financiera.

Presentación de Estados Financieros
DARREL S.A. de C.V.
Estado de Resultados al 31 de Diciembre de 1996
Cifras en Pesos

Ventas Netas	13,312,372.00
Costo de Ventas	<u>(11,222,896.00)</u>
Utilidad Bruta	2,089,476.00
Gastos Generales	(477,197.00)
Gastos Financieros	<u>(15,320.00)</u>
Utilidad antes de Impuestos	1,596,959.00
Impuesto sobre la Renta	(223,574.00)
Participación de Utilidades	<u>(68,669.00)</u>
Utilidad Neta	1,304,716.00

4.4 APLICACION DE RAZONES FINANCIERAS COMPARATIVOS DE 1995 Y 1996

Análisis de Operación (sobre ventas netas): Costo de Ventas / Ventas Netas.

Para 1995: $4,365,368. / 5,312,372. = 82.17\%$

Para 1996: $11,222,896. / 13,312,372. = 84.30\%$

Margen de Utilidad: Resultado del Ejercicio / Ventas Netas.

Para 1995: $480,247. / 5,312,372. = 9.04\%$

Para 1996: $1,304,716. / 13,312,372. = 9.80\%$

Razón de Utilidad Bruta: Ventas Netas-Costo Mercancía / Ventas Netas.

Para 1995: 17.83%

Para 1996: 15.70%

Activo Neto = Activo Total-Pasivo Circulante (Capitalización de la Empresa).

Para 1995 capitalización: 1,053,009.

Para 1996 capitalización: 2,357,725.

Ventas Netas / Activo Neto.

Para 1995: 5.04 veces.

Para 1996: 5.64 veces.

Cuentas por Cobrar:

Para 1995: 39 días.

Para 1996: 22 días.

Liquidez: Rázon de Circulante.

Activo circulante / Pasivo Circulante.

Para 1995: $1,589,201. / 676,189. = 2.35$ veces

Para 1996: $3,519,527. / 1,381,766. = 2.54$ veces

Prueba Acida:

Activo circulante-Inventarios / Pasivo circulante.

Para 1995: $1,589,201.- 805,600. / 676,189. = 1.15$ veces

Para 1996: $3,519,527. - 2,089,476. / 1,381,766. = 1.03$ veces

Inventarios:

Inventario promedio / costo de la mercancía vendida.

Para 1996: 12.8%.

Rentabilidad:**Utilidades Netas / Activos totales.**

Para 1995: 480,247. / 1,729,198. = 27.77%

Para 1996: 1,304,716 / 3,739,491. = 34.89%

Utilidades Netas / Activo Neto (capitalización)

Para 1995: 45.65%

Para 1996: 55.34%

El análisis y la interpretación de las razones financieras es importante, comparar las tendencias de los últimos dos años así como también compararlas con aquellas que resulten de los estados pro-forma.

Con respecto a las razones de liquidez que se utilizan para juzgar la capacidad de la empresa, para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, en el caso de DARREL la razón de circulante para 1996 fue de 2.54 veces: esto supone que la empresa tiene una gran capacidad para pagar sus cuentas a corto plazo.

Sin embargo dado que con ésta razón financiera, no se toma en cuenta la liquidez (o disponibilidad inmediata) de los componentes individuales de los activos circulantes, se procedió a calcular la razón de la prueba del ácido; para 1995 la empresa tiene un índice de 1.15 veces y para 1996 1.03 veces, considerando que ésta razón es igual a la razón de efectivo ya que se eliminan los inventarios y que DARREL ha aumentado sus inventarios, encontramos la explicación por la cual el índice bajó, sin embargo la empresa sigue contando con un amplio crédito comercial por su solidez y en caso extremo los inventarios con los que cuenta la empresa son sumamente líquidos y esto es una gran ventaja.

Por otro lado, al analizar el margen de utilidad bruta en DARREL, observamos que éste se ha reducido de un 17.83% en 1995 a un 15.70% en 1996 esto ha sido resultado de la incorporación de líneas transnacionales de gran demanda que han incrementado en parte las ventas del año 1996 pero que a su vez ofrecen un menor margen de utilidad para el mayorista, ésta situación se rectifica al observar que la razón de costo de mercancía vendida se ha elevado de un 82.17% a un 84.30%; la conclusión del análisis de operación de la empresa es favorable desde el punto de vista de la eficiencia de operación ya que la utilidad neta aumentó de un 9.04% en 1995 a 9.80% en 1996, y la rentabilidad de la empresa se elevó de un 27.77% en 1995 a un 34.89% para 1996.

4.4.1 ANALISIS DE CRECIMIENTO.

El crecimiento de DARREL, se ha manifestado en tres sentidos:

- Crecimiento en Rutas.
- Crecimiento en Ventas.
- Crecimiento en Inventarios.

1. Crecimiento en Rutas.

Como se mencionó anteriormente, al realizarse el análisis de la empresa, DARREL ha aumentado las rutas hacia otros estados, experimentando un crecimiento en el territorio, actualmente DARREL distribuye sus líneas en los estados de: Querétaro, Hidalgo, San Luis Potosí, Guanajuato, Estado de México, parte de Michoacán, parte de Guerrero, Zacatecas, Aguascalientes y parte del D.F.

2. Crecimiento en Ventas

DARREL ha tenido un gran crecimiento en sus ventas netas, cerrando en 1996 ventas por \$13,312,372, lo cual representa un incremento en ventas de un 150.59% respecto al año anterior.

3. Crecimiento de Inventarios.

La empresa se ha capitalizado principalmente en inventarios de \$805,600. en 1995 a \$2,089,476. en 1996, éste factor hizo que el índice de capitalización de la empresa se elevara en un 55.34%.



*PLANEACION
ESTRATEGICA*

4.5 DEFINICION DE OBJETIVOS.

Dado el crecimiento experimentado por DARREL, la empresa se ve en la situación de tener que formular la Estrategia adecuada para alcanzar sus objetivos y formalizar las políticas con las cuales buscará llegar a ellos.

DARREL así mismo, debe analizar la alternativa que se relacione mejor con la posición de la compañía, la cual se ha analizado en los capítulos anteriores, tomando en cuenta las fortalezas y oportunidades de la empresa para cimentar la estrategia adecuada para que DARREL se adapte lo mejor posible a los cambios externos y enfrente los peligros.

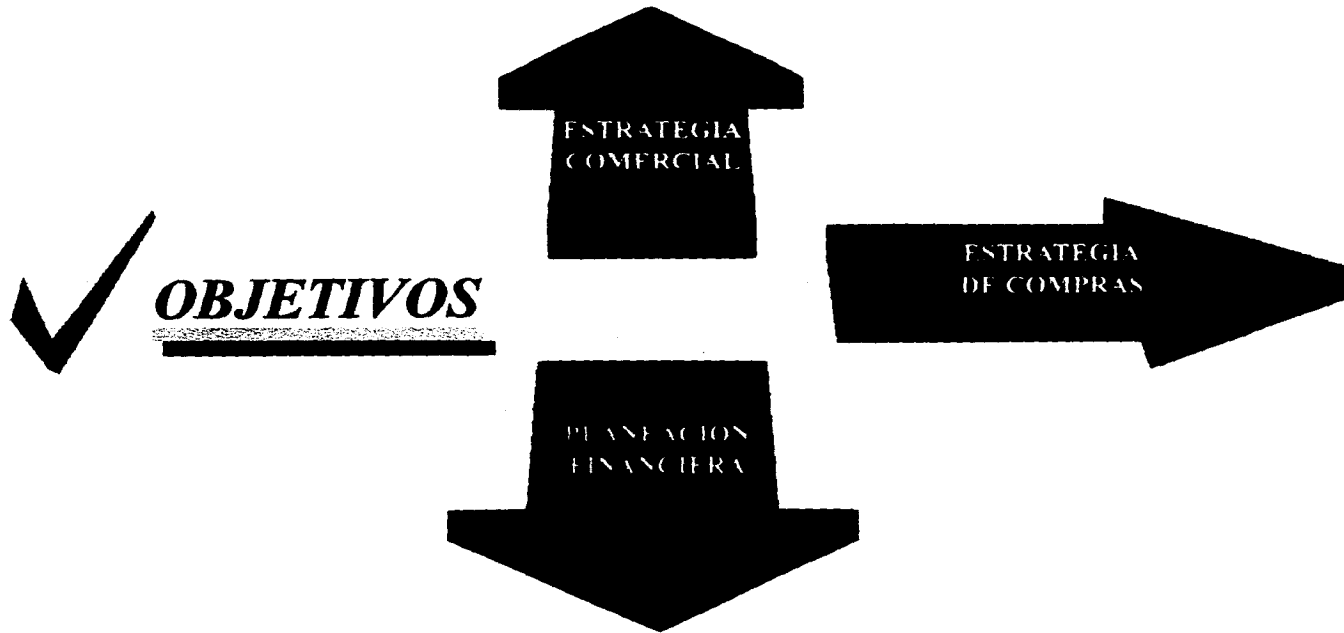
En la (Fig. 6) se aprecia la secuencia con la que se formulará la Estrategia para DARREL.

De la misión se desprende los siguientes objetivos que la empresa buscará para seguir creciendo con los siguientes dos años (1997 y 1998) y consolidarse en los siguientes dos (1999 y 2000).

4.5.1 OBJETIVOS.

1. Establecer una organización agresiva, motivada y bien preparada orientada a servir eficazmente a los principales mercados de la empresa.
2. Desarrollar un departamento de compras que apunte hacia el manejo de los productos con mayor rentabilidad para la empresa, buscando que se eleven los índices de operación concretamente el índice de utilidad bruta a un promedio del 18%.
3. Desarrollar y formalizar políticas que mejoren el control interno de la empresa en las áreas de compras, almacén, ventas y administración.
4. A partir de enero de 1998, establecer un centro de distribución en la zona metropolitana para venta a subdistribuidores, teniendo como meta a fines de ese año, ventas por \$800,000 al mes.
5. Mantener la rentabilidad de la empresa con respecto a sus activos totales, a un promedio, del 20% en los siguientes cuatro años.
6. Vender en el año del 1997 un total de \$21,500,000, considerando que se planea abrir 2 zonas más o sea 8 rutas más en ese año y considerando la venta a subdistribuidores, en 1998 se planea lograr ventas por \$33,000,000, al abrir dos zonas,

**Figura 6. Secuencia para la Formulación
de la Estrategia Global para DARREL**



además de las ventas a subdistribuidor en el D.F., en 1999 y 2000 se buscará consolidar éste crecimiento buscando tener un crecimiento de 11% y del 17% anual en ventas.

4.5.2 ESTRATEGIA COMERCIAL..

Se plantea una gran oportunidad de negocio en la zona metropolitana, ya que existen una cantidad considerable de pequeños distribuidores que le compran a los laboratorios nacionales y revenden la medicina en zonas populosas o bien entran en la venta de gobierno.

Este mercado de subdistribuidores se ha tornado muy interesante para DARREL, ya que al tener descuentos adicionales por parte de los laboratorios nacionales, para el subdistribuidor es interesante poder tener acceso a todas las líneas con descuentos iguales a los que conseguirían al comprar directo.

A continuación se presenta los descuentos ofrecidos a los subdistribuidores y los cuales constituyen la parte medular de la Estrategia Comercial de DARREL para lograr el crecimiento esperado.

A). En los laboratorios de líneas nacionales el descuento a subdistribuidores será del 66.66% sobre el precio público (tercera de precio), con la condición de que el cliente dará un cheque postfechado a 30 días en el momento de recibir la mercancía, éstos laboratorios son los siguientes:

- 1.- Laboratorios Ofimex S.A. de C.V.
- 2.- Laboratorios Loren S.A. de C.V.
- 3.- Industrias Farmacéuticas Andromaco S.A.
- 4.- Laboratorios Alpahrma S.A.
- 5.- Allen Laboratorios S.A. de C.V.
- 6.- Berman Laboratorios S.A. de C.V.
- 7.- Productos Farmacéuticos Collins S.A. de C.V.
- 8.- Degort 's Chemical S.A. de C.V.
- 9.- Específicos Stendhal S.A.
- 10.- Farmacos Continentales S.A.
- 11.- Farmaco S.A.
- 12.- Profesional Medica Farcoral S.A. de C.V.
- 13.- Laboratorios Galen S.A. de C.V.
- 14.- Gelcaps Exportadora de México S.A. de C.V.
- 15.- Medical Nym S.A. de C.V.
- 16.- Offenbach Mexicana S.A. de C.V.
- 17.- Quífmica Son 's S.A. de C.V.

- 18.- Farmacéuticos Ryere S.A. de C.V.
- 19.- Laboratorio Tocogino S.A. de C.V.

B). En el caso de los Laboratorios Pisa, se dará el 60% de descuentos sobre precio público a los subdistribuidores, en la línea de antibióticos y el 29% en los sueros.

C). Beckton Dickinson de México S.A. de C.V.
50 % de descuento en jeringas, 33% en INSYTE y termómetros.

D). En los laboratorios de líneas transnacionales, el descuento a subdistribuidores, será variable dependiendo del laboratorio y serán los siguientes:

Con el 35% de descuento sobre precio público:

- Laboratorio Silanes S.A. de C.V.
- Alcon Laboratorios S.A. de C.V.
- Boehringer Ingel Heim S.A. de C.V.
- Laboratorios Hormona S.A. de C.V.

Con el 33 % de descuento sobre precio público:

- Sanofi Winthrop S.A. de C.V.
- Andre Bigaux S.A.
- Laboratorios Grossman S.A. de C.V.
- Laboratorios Columbia S.A. de C.V.
- Sandoz de México S.A. de C.V.
- Shering Plough S.A. de C.V.
- Laboratorios Terrier S.A. de C.V.
- Sterling Health de México S.A. de C.V.
- Upjohn S.A. de C.V.
- Laboratorios Sanfer S.A. de C.V.
- Schemid Laboratories de México Inc S.A. de C.V.

Con el 29% de descuento sobre precio público.

- Bristol Myers Squibb de México S.A. de C.V.
- Syntex S.A. de C.V.
- Schering Mexicana S.A. de C.V.
- Carter Wallace S.A.

Con el 25% de descuento la línea "ARCOIRIS".

4.5.3 ESTRATEGIA DE COMPRAS.

La estrategia busca apoyarse en las ventajas competitivas de DARREL para negociar los mejores descuentos posibles por parte de los proveedores y así incursionar exitosamente en el mercado de los subdistribuidores.

La estrategia de compras debe apoyar a la estrategia comercial y a la vez cumplir con los objetivos generales de la empresa, para lograr esto:

1. Se tendrán que incrementar los inventarios de las líneas de laboratorios nacionales de un 30% a 40% para poder estar en posibilidad de surtir los pedidos de los subdistribuidores, se empezará con la venta a subdistribuidores ubicados en los estados que colindan con Querétaro y para enero de 1998 se establecerá un punto de distribución en la zona metropolitana para la venta a los subdistribuidores del D.F., Monterrey y Guadalajara.

2. Se negociará con los proveedores de las líneas nacionales para obtener una estructura de descuento pareja de un 20% adicional a la tercera de precio, además de las condiciones anteriores de pronto pago y de bonificación de mercancía.

3. Para almacenar el incremento de los inventarios previsto. La empresa cuenta con una bodega para almacenar medicamentos de 1,000m² y un área de oficinas de 600m² de construcción.

4. Dado que DARREL obtiene una utilidad adicional por revaluación de inventarios, se continuará manteniendo un inventario promedio de 60 días.

4.5.5 PLANEACION FINANCIERA.

Para efectos del presente caso, se realizará una planificación donde el horizonte será de 4 años, en donde se contempla un plan de crecimiento agresivo, con fuertes inversiones de capital sobretodo en inventarios durante los primeros años y en los otros dos se buscará consolidar tal crecimiento.

El presente plan tendrá como partida una serie de previsiones congruentes de acuerdo a los objetivos que la empresa persigue y que quedan encuadrados dentro de la misión y visión de la empresa.

El insumo principal de cualquier presupuesto de caja, es la predicción de ventas y de ésta forma estimar los flujos de efectivo, asimismo determinar el nivel de activos fijos requeridos y el monto del financiamiento, de haber alguno, que se necesita para obtener el nivel predicho de ventas.

Se parte de los datos históricos del balance y estado de resultados de 1996 y se obtendrán los estados pro-forma de los siguientes cuatro años, para lograr ésto se parte de los siguientes supuestos:

A). **Tabla 4.6** Las ventas proyectadas de 1997 a 2000 son las siguientes:

AÑO	MONIO	% CREC (AÑO ANTERIOR)
1996 Historico	13,312,372.00	
1997 Proyectado	21,500,000.00	61.50%
1998 Proyectado	33,760,000.00	57.02%
1999 Proyectado	38,000,000.00	12.56%
2000 Proyectado	41,000,000.00	7.89%

- Al inicio de 1997 se abren 2 zonas más lo que incrementa la venta mensual en \$300,000.
- A partir del mes de agosto de 1997 se vende a los subdistribuidores de los estados colindantes con Querétaro comenzando con una venta de \$400,000, hasta llegar a cerrar el año con el doble.
- A partir de enero de 1998, se incursiona en el mercado de subdistribuidores de la zona metropolitana comenzando con una venta de \$100,000, e incrementando dicha venta gradualmente cada mes hasta llegar a \$800,000, en agosto y mantener dicha venta en el futuro.
- En 1999 se consolida éste crecimiento, se mantienen las ventas de subdistribuidores y la venta a los botiquines médicos y farmacias de las rutas de la empresa en los estados se ve incrementada.
- Para las proyecciones de ventas se tomará en cuenta que los meses de noviembre, diciembre, enero y febrero son meses en donde la venta de medicamentos está en sus puntos altos, bajando en los meses de marzo a julio y empezando a incrementar de agosto a octubre y empezar el nuevo ciclo.

B). Las ventas realizadas se cobran en un 85% a 30 días y el 15% a 60 días.

C). Los gastos de operación incluyendo depreciación son de \$480,000, durante 1997 y la depreciación es de \$4,000, mensuales y se irán incrementando proporcionalmente al incremento en las ventas.

D). Compras de activos (mobiliario y equipo) por \$150,000, al inicio de cada año, éste equipo se deprecia al 12% anual.

E). El costo de ventas en 1996 fué del 84.30% a partir de 1997 será del 82% de lo vendido.

F). Cada mes se comprará lo que se venderá el mes siguiente, éstas compras se pagarán el 70% a 30 días y el 30% a 60 días.

G). Los impuestos son del 34% para el ISR y del 10% de PTU.

H). Se reinvertirán las utilidades generadas por el negocio durante los próximos cuatro años.

I). Se requiere un saldo, mínimo en caja de \$300,000, se piensa operar con recursos propios, sin embargo en caso de ser necesario se puede solicitar un financiamiento por contar con una línea de crédito abierta.

Dados los supuestos anteriores, a continuación se presentan los Estados Financieros pro-forma para DARREL S.A. de C.V. los cuales son los productos clave del proceso de planeación financiera a corto plazo.

Para la obtención de dichos estados, a parte de los supuestos anteriores, fueron necesarios los datos del balance del período anterior con el fin de contar con los valores iniciales de caja, cuentas por pagar, inventarios y cuentas por cobrar. Con los valores iniciales y los datos de las proyecciones de ventas se calcularon además los flujos de cobranza y de pagos para de está forma llegar a los saldos finales en las cuentas.

Asimismo del estado de resultados pro-forma, obtenemos las utilidades del ejercicio proyectadas, en éste caso particular, se fueron acumulando de período a período en reservas dada la suposición de una política de reinversión de utilidades.

Los saldos en caja se obtuvieron de los flujos de efectivo operativos de la empresa, en donde el saldo final del período anterior es el inicial del siguiente período.

Con ésta metodología, se fueron construyendo cada uno de los estados pro-forma, los cuales proporcionaron una base para el análisis anticipado del nivel de rentabilidad y el funcionamiento financiero total de la empresa para los períodos futuros.

Tabla 4.7 Datos Proyectados.

**Proyección de la Estados de Resultados para
DARREL S.A. de C.V.***

Cifras en Pesos

Conceptos	Años			
	1997	1998	1999	2000
Ventas Netas	21,500,000	33,760,000	38,000,000	41,000,000
Costo de Ventas	17,630,000	27,683,200	31,160,000	33,620,000
Utilidad Bruta	3,870,000	6,076,800	6,840,000	7,380,000
Gastos Generales y de Venta	480,000	750,000	844,200	912,000
Gastos Financieros	0	0	0	0
Utilidad antes de Impuestos	3,390,000	5,326,800	5,995,800	6,468,000
ISR y PTU del Ejercicio	1,491,600	2,343,792	2,638,152	2,845,920
Utilidad Neta	1,898,400	2,983,008	3,357,648	3,622,080

* Al 31 de diciembre de los años señalados.

Tabla 4.8 Datos Proyectados.

Proyección de la Situación Financiera para

DARREL S.A. de C.V.*

Cifras en Pesos

ACTIVO

PASIVO + CAPITAL

Conceptos	Años				Conceptos	Años			
	1997	1998	1999	2000		1997	1998	1999	2000
Activo Circulante:					Pasivo Circulante:				
Caja y Bancos	1,039,605	2,737,978	5,615,956	8,887,647	Proveedores	2,699,230	3,324,865	3,634,306	3,723,751
Clientes	2,945,000	4,633,560	5,215,500	5,627,250	Impuestos	188,320	296,564	333,810	360,121
Inventarios	2,837,106	3,095,780	3,278,804	3,278,804					
Suma Circulante	6,821,711	10,467,318	14,110,260	17,793,701	Suma de Pasivo	2,887,550	3,621,429	3,968,115	4,083,872
Fijo:					Capital:				
Maquinaria y Equipo	390,251	540,251	690,251	840,251	Capital	200,000	200,000	200,000	200,000
Depreciación Acum.	-68,287	-147,007	-235,615	-331,219	Reserva	2,157,725	4,056,125	7,039,133	10,396,781
					Resultado del Ejercicio	1,898,400	2,983,008	3,357,648	3,622,080
Suma Fijo	321,964	393,244	454,636	509,032	Suma de Capital	4,256,125	7,239,133	10,596,781	14,218,861
Suma de Activo	7,143,675	10,860,562	14,564,896	18,302,733	Suma Pasivo y Capital	7,143,675	10,860,562	14,564,896	18,302,733

* Al 31 de diciembre de los años señalados.

Tabla 4.9 Datos Proyectados.

Proyección de Flujo de Caja para

DARREL S.A. de C.V.*

Cifras en Pesos

Conceptos	Años			
	1997	1998	1999	2000
Saldo Inicial en Caja	580,861	1,039,605	2,737,978	5,615,956
Ingresos				
Deudores Diversos	3,011			
Cobranza Clientes	19,371,674	32,071,440	37,418,060	40,588,250
Total Ingresos	19,955,546	33,111,045	40,156,038	46,204,206
Egresos				
Pago a Proveedores	16,916,976	27,316,239	31,033,584	33,530,554
Impuestos	1,316,078	2,235,548	2,600,906	2,819,609
Gastos Generales	432,000	671,280	755,592	816,396
Maquinaria y Equipo	150,000	150,000	150,000	150,000
Participación de UTx Pagar	68,669			
Acreedores Diversos	32,218			
Total de Egresos	18,915,941	30,373,067	34,540,082	37,316,559
Saldo Final en Caja	1,039,605	2,737,978	5,615,956	8,887,647

* Al 31 de diciembre de los años señalados.

Tabla 4.9 Datos Proyectados.

**Proyección de Flujo de Caja para
DARREL S.A. de C.V.***

Cifras en Pesos

Conceptos	Años			
	1997	1998	1999	2000
Saldo Inicial en Caja	580,861	1,039,605	2,737,978	5,615,956
Ingresos				
Deudores Diversos	3,011			
Cobranza Clientes	19,371,674	32,071,440	37,418,060	40,588,250
Total Ingresos	19,955,546	33,111,045	40,156,038	46,204,206
Egresos				
Pago a Proveedores	16,916,976	27,316,239	31,033,584	33,530,554
Impuestos	1,316,078	2,235,548	2,600,906	2,819,609
Gastos Generales	432,000	671,280	755,592	816,396
Maquinaria y Equipo	150,000	150,000	150,000	150,000
Participación de UTx Pagar	68,669			
Acreedores Diversos	32,218			
Total de Egresos	18,915,941	30,373,067	34,540,082	37,316,559
Saldo Final en Caja	1,039,605	2,737,978	5,615,956	8,897,647

* Al 31 de diciembre de los años señalados.

Tabla 4.10 Datos Proyectados.

**Proyección de las Razones Financieras para
DARREL S.A. de C.V.***

Conceptos	Años			
	1997	1998	1999	2000
Rentabilidad				
Utilidad Neta/Ventas Netas	8.83%	8.84%	8.84%	8.83%
Utilidad Neta/Activos Totales	26.57%	27.47%	23.05%	19.79%
Liquidez				
Capital de Trabajo	3,934,161	6,845,889	10,142,145	13,709,829
Razón Circulante	2.36	2.89	3.56	4.36
Prueba del Acido	1.37	2.03	2.72	3.55
Apalancamiento				
Pasivo Total/Activos Totales	0.40	0.33	0.27	0.22
Ventas Netas/Pasivo Total	7.45	9.32	9.58	10.04

* Al 31 de diciembre de los años señalados.



CONCLUSIONE

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

A). DARREL ES UNA EMPRESA EN CRECIMIENTO.

1. Al analizar el crecimiento que ha tenido la empresa en los últimos dos años, se aprecia que la ventas en 1996 se incrementaron en un 150.59% respecto al año anterior, ya que en 1995 las ventas fueron de \$5,312,372. y en el año de 1996 pasaron a \$13,312,372.
2. Por otro lado, DARELL se ha capitalizado principalmente en inventarios, de \$805,600. que se tenía en 1995 a \$2,089,476. en 1996, por ésta razón el índice de capitalización de la empresa se elevó en un 55.34%.
3. Estos indicadores nos muestran que la empresa se encuentra en una etapa de franco crecimiento, en donde el capital de trabajo requerido para soportar tal crecimiento aumentó de 1995 a 1996 en un 55.34%

B). LA EMPRESA CUENTA CON VENTAJAS ESTRATEGICAS.

1. La empresa está ubicada en un mercado con un gran potencial, en donde se ha desarrollado exitosamente durante los últimos años, éste es el de los botiquines médicos, en donde la competencia no es directamente con los grandes mayoristas sino con distribuidores más pequeños.
2. La ubicación de las bodegas en Querétaro, constituyen una ventaja logística para distribuir a los estados del centro de la República.
3. Al ofrecer en sus líneas, productos tanto de laboratorios nacionales como transnacionales: la imagen de la empresa se ha fortalecido, como un mayoreo con más opciones y variedad de productos, ya que los grandes mayoristas no manejan laboratorios de impulso.
4. Fortalezas adicionales como un sólido crédito comercial con los laboratorios que varía de 30 a 45 días a partir de la fecha de la recepción de la mercancía una cartera de más de 2,200 clientes, y la experiencia en el ramo del Director son los factores clave que han contribuido al crecimiento de la empresa.

C). LA EMPRESA ES RENTABLE.

Los estados financieros históricos revelan una alta rentabilidad (del 34.89%) de la

empresa en función de sus activos totales.

D).LA EMPRESA TIENE NUEVAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO PARA SEGUIR CRECIENDO, SIN SALIRSE DE SU GIRO.

1. Se proyecta tener un gran crecimiento en ventas en los siguientes dos años, basados en crecimiento de rutas y en el mercado de los subdistribuidores, y consolidar tal crecimiento en los siguientes dos.

2. Las nuevas oportunidades de negocio surgieron precisamente del análisis de la situación actual de la empresa; desde la misión y visión de la empresa, hasta sus fortalezas, su mercado y de la estrategia comercial seguida hasta el momento; ésta información sirvió para detectar que el mercado de los subdistribuidores más pequeños y que venden sobre todo medicina de laboratorios nacionales, en donde el margen es mayor, constituyen una gran oportunidad de negocio para poder alcanzar los objetivos planteados.

E). LA EMPRESA CUENTA CON LOS FACTORES CLAVE, PARA PODER IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA CON EXITO.

1. La empresa ha logrado con los laboratorios nacionales descuentos adicionales, lo que permitirá comercializar la medicina vendiendo ahora a los subdistribuidores, las líneas que éstos no manejan en directo.

2. Para lograr absorber gradualmente el mercado de subdistribuidores, se muestra que la empresa tendrá que incrementar su capital de trabajo considerablemente, los estados proforma revelan que DARREL podría alcanzar dichos objetivos con recursos propios.

3. Se seguirá contando con una gran liquidez; en el caso de DARREL la razón de circulante para 1996 fué de 2.54, las proyecciones muestran un incremento gradual de éste índice al capitalizar la empresa, esto supone que la empresa tendrá una gran capacidad para pagar las cuentas en el corto plazo; aún quitando los inventarios el índice se mantendrá en valores cercanos a 1, una gran ventaja radica en el hecho de que los inventarios en medicamentos son sumamente líquidos.

4. Las proyecciones muestran una reducción en la utilidad neta de un 9.80% en 1996 a un 8.83% para los siguientes años, esto debido a la consideración de una reducción en los márgenes de utilidad en las ventas a distribuidores.

5. La empresa mantiene inventarios altos en mercancía, la revaluación de dichos inventarios supera al costo financiero de los mismos, esto representa una utilidad adicional que no refleja los estados financieros.



CONCLUSIONES GENERALES



CONCLUSIONES GENERALES.

Como resultado de éste trabajo se concluye que no hay una manera única para realizar la planeación estratégica, ya que los sistemas se diseñan para que se adapten a las características únicas de cada empresa. Por lo tanto, los directivos deben aprender las lecciones de las experiencias pasadas y aplicarlas al diseño del sistema que se ajuste a las características particulares de su compañía y dirección.

Todo lo que se prepara con anticipación no sucede de casualidad, ni la persona al mando de la empresa será molestada por emergencias. Por lo tanto, la consideración no debe posponerse hasta que la necesidad surja, sino que debe anticiparse.

Si no existe una planeación estratégica anticipada a cualquier acción el fracaso de la empresa será rotundo.

Es importante seguir una guía de planeación que nos oriente hacia la formulación de propósitos, misiones, objetivos y estrategias, para que de ésta manera los directivos puedan darse cuenta de donde están, cuales son las oportunidades de negocio y como hacer frente a éstas.

Cada empresa tienen su propia forma de formular estrategias, pero el éxito de su funcionamiento depende principalmente de la forma en que cada estrategia en particular se integre a las demás y la forma en que se coordinan para lograr un mismo fin. Las estrategias se pueden llamar de muchas formas pero la creatividad, el análisis riguroso, el seguimiento oportuno, la exclusividad y la proyección a futuro de la intuición de los directivos, que son los que formulan, son los elementos claves que hacen que las estrategias sean únicas y exitosas y alcancen los objetivos establecidos. Pero no debe perderse de vista, que aunque el establecimiento de estrategias se lleve a cabo en los niveles directivos de la empresa, la participación de todos los demás niveles es fundamental, ya que en este tipo de áreas está íntimamente en contacto con las operaciones y con sus tácticas. La relación de las áreas operativas con el medio ambiente es muy estrecha puesto que día a día se lleva a la práctica la implementación de tácticas para lograr las estrategias.

El llevar a cabo una planeación estratégica intensa, continua y previa a cualquier decisión estratégica, permite a la empresa el poder mantenerse como líder en su mercado.

El éxito de DARREL se debe a que han logrado identificar cuáles son las principales expectativas internas y externas, de acuerdo a una oportunidad de negocio que se fue generando.

Como resultado de muchos años de experiencia y las múltiples prácticas comerciales adquiridas, permitieron a DARREL incorporarse y conocer su mercado, fue posible efectuar una rigurosa planeación estratégica, sin embargo, en un principio no hubiese sido posible realizar esto puesto que solamente se veía a esta oportunidad de negocio con un afán de lucro, sin importar cuales eran las expectativas internas y externas a satisfacer. Una vez que se plantearon los objetivos, la misión, las políticas y las estrategias, es posible dirigir a la empresa hacia la realización de un bien común.

Es importante entender que no existe una fórmula secreta para que una empresa tenga éxito, en si cualquier negocio es bueno, pero lo que importa es la eficiente administración de los recursos con que se cuenta y adicionalmente una cultura empresarial, es decir, un acoplamiento de los recursos de la empresa, la cultura empresarial de los directivos, el medio ambiente en que se encuentran y una satisfacción de necesidades y objetivos provenientes de una constante búsqueda de realizar un bien común social.

Finalmente este es un caso práctico de como una empresa sabe detectar y enfrentar las exigencias de un mercado y que de acuerdo a un contacto directo con el cliente, se aprendió a dar ese servicio y atención, que siempre exige y busca cualquier mayorista o medico en su caso. Siguiendo esta misma experiencia la empresa puede crecer puesto que aplicó un conocimiento particular a un sistema más complejo. El hecho de conocer y enfrentar las amenazas del mercado, las debilidades de la empresa y el reaccionar justo a tiempo a las oportunidades de negocio, aprovechando sus propias potencialidades, permite que una empresa mantenga un liderazgo en el ambiente en que se desenvuelve. En este sentido su planeación y estrategias no son pasivas, es decir, de defensa, sino por el contrario, su planeación se dirige a mantener una posición activa en el mercado cuyas estrategias les proporciona la mayor agresividad para obtener una mejor participación del mercado.



BIBLIOGRAFIA

.....

BIBLIOGRAFIA.

- 1) Agustín Reyes Ponce.
ADMINISTRACION DE EMPRESAS Teoría y Práctica.
Edit. Limusa S.A. de C.V.
Ed. primera, trigésimacuarta reimpresión, México 1987.

- 2) **CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA FARMACEUTICA.**
México 1996.

- 3) Charles W.L. Hill & Gareth R. Jones.
ADMINISTRACION ESTRATEGICA UN ENFOQUE INTEGRADO.
Edit. Mc Graw Hill Interamericana S.A.
Ed. tercera, Santafé de Bogotá, Colombia 1996.

- 4) Charles D. Schewe & Reuben M. Smith.
MERCADOTECNIA CONCEPTOS Y APLICACIONES.
Edit. Mc Graw Hill Interamericana de México S.A. de C.V.
Ed. primera, México 1982.

- 5) David R. Hampton.
ADMINISTRACION.
Edit. Mc Graw Hill Interamericana de México S.A. de C.V.
Ed. tercera, segunda edición en español, México 1989.

- 6) Fred J. Weston & Eugene F. Brigham.
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA.
Edit. Mc Graw Hill Interamericana de México S.A. de C.V.
Ed. decima, México 1994.

- 7) George A. Steiner.
PLANEACION ESTRATEGICA, Lo que Todo Director Debe Saber.
Edit. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.
Ed. primera, vigésima reimpresión, México 1996.

- 8) Guillermo Gómez Ceja.
PLANEACION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS Guia Técnica.
Edit. Edicol S.A. de C.V.
Ed. quinta, tercera reimpresión, México 1983.

- 9) Harold Koontz, Cyril O'Donnell & Heinz Weihrich.
ADMINISTRACION.
Edit. Mc Graw Hill de México S.A. de C.V.
Ed. octava, tercera edición en español, México 1986.

- 10) Henry Mintzberg & James Brian Quinn.
EL PROCESO ESTRATEGICO CONCEPTOS, CONTEXTOS Y CASOS.
Edit. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
Ed. segunda, México 1993.

- 11) Issac Guzmán Valdivia.
LA SOCIOLOGIA DE LA EMPRESA.
Edit. Jus de México.
Ed. decima segunda, México 1985.

- 12) James A.F. Stoner.
ADMINISTRACION.
Edit. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. de C.V.
Ed. segunda, México 1987.

- 13) José Antonio Fernandez Arenas.
INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION.
Edit. Universidad Nacional Autónoma de México.
Ed. octava, México 1982.

- 14) Michael E. Porter.
ESTRATEGIA COMPETITIVA Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Compañía.
Edit. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.
Ed. primera, vigésima reimpresión, México 1995.

- 15) Philip Kotler.
FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA.
Edit. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. de C.V.
Ed. tercera, México 1988.
- 16) Robert C. Camp.
BENCHMARKING La Búsqueda de las Mejores Prácticas en la Industria que Conducen a un Desempeño Excelente.
Edit. Panorama Editorial S.A.
Ed. primera, México 1993.
- 17) Stephen P. Robbins.
ADMINISTRACION TEORIA Y PRACTICA.
Edit. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. de C.V.
Ed. cuarta, México 1994.
- 18) William J. Stanton.
FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA.
Edit. Mc Graw Hill de México S.A. de C.V.
Ed. séptima, México 1990.