



# **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA**

**MODELO DE PLANEACIÓN MEDIANTE  
EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO FODA:  
UN CASO DE ESTUDIO.**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN CIENCIAS EMPRESARIALES**

**PRESENTA**

**CECILIA ORTIZ HUERTA**

**DIRECTOR DE TESIS**

**LIC. CONRADO AGUILAR CRUZ**

**HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA**

**JUNIO 2003**

## Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como propósito general determinar la posición competitiva de una empresa comercial en Huajuapán de León, con el fin de establecer estrategias alternativas que contribuyan a generar ventajas competitivas para la misma.

Para el desarrollo del presente caso de estudio se emplea el análisis estratégico FODA, porque facilita la determinación de fortalezas de la empresa para explotar oportunidades, contrarrestar las amenazas y corregir debilidades.

En este estudio se establece que la empresa tiene una planeación deficiente en la medida en que sus directivos no toman en cuenta la planeación formal y a largo plazo. Todos sus esfuerzos están orientados hacia objetivos de corto plazo, mediante el desarrollo de actividades cotidianas y operativas. El conjunto de prácticas administrativas tienen como base la experiencia, de donde surgen sus estrategias con carácter de emergentes, que se convierten en patrones de comportamiento que han dado resultados en el pasado, llegando a establecer un proceso de toma de decisiones sin un análisis previo del entorno del sector.

Con información de la investigación de mercados, los principales resultados muestran que los consumidores de abarrotes del distrito de Huajuapán de León, toman en cuenta, principalmente, los siguientes factores o variables para asistir a una u otra tienda: de 400 encuestas aplicadas, el 26% considera el precio, el 25% el surtido, el 21% la ubicación y el mismo porcentaje, el servicio al cliente.

A partir de los resultados obtenidos se deduce que la empresa comercializadora mantiene una posición competitiva promedio, dentro del sector comercial al que pertenece. La empresa posee fortalezas que constituyen sus principales factores clave de éxito que le generan ventajas competitivas. Por ejemplo, la experiencia en el mercado le ha permitido desarrollar eficientes canales de distribución a lo largo del territorio de la mixteca, aún sin un análisis estratégico, previamente establecido con lo que se corrobora la hipótesis de la investigación planteada.

La posición actual de la empresa puede permitirle aprovechar oportunidades que brinda el entorno como la tasa de crecimiento poblacional en el municipio de Huajuapán, lo mismo que sus

fortalezas pueden hacer que la empresa enfrente de mejor manera la creciente competencia en el mediano y largo plazo.

Algunas de las acciones que se recomiendan para apoyar a las estrategias alternativas tienen que ver con la creación de una imagen corporativa y la automatización de los procesos administrativos para tener mayor control sobre ellos. En cuanto a las acciones enfocadas al personal se recomienda, entre otras cosas, la elaboración del organigrama, manual de organización o procedimientos, elaboración de un plan de incentivos; así como realizar programas de capacitación sobre trato al cliente, ventas y relaciones humanas. En lo referente a acciones enfocadas a ventas, se recomienda elaborar programas de promoción y publicidad, realizar campañas publicitarias por la radio donde se destaquen las ofertas y esfuerzos de promoción, entre otras.

## INDICE

Tribunal.....	iii
Agradecimientos.....	v
Resumen.....	vii
Índice .....	ix
Índice de Cuadros .....	xiii
Índice de Figuras.....	xv
<b>Introducción.....</b>	<b>10</b>
Metodología.....	13
Hipótesis.....	13
Objetivo general de investigación.....	13
Preguntas de investigación.....	13
Técnicas de investigación.....	13
Tipo de estudio.....	14
Muestra.....	14
Alcances y limitaciones.....	15
<b>Capítulo 1. La micro , pequeña y mediana empresa.....</b>	<b>16</b>
1.1. Concepto de empresa.....	16
1.2. Clasificación de empresa.....	17
1.2.1.Criterio de actividad o giro.....	17
1.2.1.1. Industriales.....	18
1.2.1.2. Servicios.....	18
1.2.1.3. Comerciales.....	18
1.2.2. Criterio de magnitud.....	19
1.3. Características de las Pymes .....	21
1.4. Importancia.....	22
1.5. Causas de fracaso .....	23
1.6. La empresa familiar.....	25

<b>Capítulo 2. El entorno geográfico del estudio .....</b>	<b>28</b>
2.1. Ubicación geográfica.....	28
2.2. Situación demográfica.....	30
2.3. Aspectos generales.....	33
<b>Capítulo 3. Marco teórico.....</b>	<b>35</b>
3.1. Dirección de empresa.....	35
3.1.1. Concepto.....	36
3.1.2. Responsabilidades y funciones.....	36
3.2. Planeación Estratégica (PE) .....	37
3.2.1. Concepto.....	37
3.2.2. Un proceso o un estado mental.....	38
3.2.3. Lo que no es PE... ..	39
3.2.4. Plan estratégico.....	40
3.2.4.1. Filosofía .....	40
3.2.4.2. Valores.....	40
3.2.4.3. Compromiso.....	41
3.2.4.4. Visión.....	41
3.2.4.5. Misión .....	41
3.2.4.6. Objetivos estratégicos .....	42
3.2.4.7. Políticas.....	42
3.2.5. La planeación estratégica en las Pymes.....	42
3.3. Estrategia.....	44
3.3.1. Concepto.....	44
3.3.2. Tácticas.....	47
3.3.3. Pruebas de una estrategia ganadora.....	47
3.4. Modelos de estrategias de negocios.....	48
3.4.1. Marco de referencia de I. Ansoff y Jonson y Johnes.....	49

3.4.2. El marco de referencia de Porter.....	50
3.4.3. Matriz BCG (Matriz de Portafolio de negocios).....	52
3.4.4. Modelo conceptual para crear un Plan Estratégico.....	53
3.4.5. Análisis estratégico FODA.....	55
3.4.5.1. Estrategias alternativas de la matriz FODA.....	56
<b>Capítulo 4. Caso de estudio: Comercializadora Huajuapan (CH)</b> .....	61
4.1. Antecedentes.....	61
4.2. Recursos.....	63
4.2.1. Humanos.....	63
4.2.2. Materiales.....	69
4.2.3. Financieros.....	69
4.3. Análisis general del entorno de Comercializadora Huajuapan.....	74
4.3.1. Análisis del medio ambiente.....	75
4.3.2. Análisis comercial.....	77
4.3.2.1. Perfil del cliente.....	78
4.3.2.2. Perfil de la competencia .....	80
<b>Capítulo 6. Resultados</b> .....	93
Posicionamiento estratégico, estrategias alternativas derivadas de la matriz FODA y propuesta del Plan Estratégico	
<b>Capítulo 7. Conclusiones y recomendaciones</b> .....	106
<b>Bibliografía</b> .....	112
<b>Anexos</b> .....	A
Anexo 1. Cálculo de la muestra.....	A-1
Anexo 2. Entrevista a propietario de Comercializadora Huajuapan.....	A-2
Anexo 3. Formato de cuestionario aplicado a consumidores de tiendas de abarrotes .....	A-3
Anexo 4. Resultados de encuestas a consumidores de tiendas de abarrotes de autoservicio.....	A-4
Anexo 5. Formato de cuestionario para clientes directos de CH.....	A-5
Anexo 6. Resultados de encuestas a clientes directos de CH. ....	A-6

Anexo 7. Oaxaca: Producto Interno Bruto.....	A-7
Anexo 8. Oaxaca: Producto Interno Bruto y tasas de crecimiento.....	A-8
Anexo 9. Oaxaca: Estructura porcentual por tamaño de establecimientos y sector de actividad....	A-9
Anexo 10. Oaxaca: Estructura porcentual por tamaño de establecimientos y sector de actividad para el personal ocupado .....	410
Anexo 11. Principales empresas de abarrotes de autoservicio en Huajuapán de León.....	A11
Anexo 12. Escala de posición competitiva para evaluar los indicadores de competencia.....	A12
Anexo 13. Razones financieras.....	A13

## Índice de Cuadros

Cuadro 1.1. Número de empresas en los sectores: comercial, de servicios e industrial.....	19
Cuadro 1.2. Estratificación de empresas.....	21
Cuadro 1.3. Número de empresas y personal ocupado por tamaño de empresa.....	22
Cuadro 2.1. Movimiento poblacional del municipio de Huajuapán de León, Oaxaca.....	30
Cuadro 2.2. Movimiento poblacional estudiantil de la UTM .....	32
Cuadro 3.1. Modelo conceptual para crear un Plan Estratégico.....	54
Cuadro 3.2. Estrategias alternativas de la Matriz FODA.....	57
Cuadro 4.1. Distribución de empleados de Comercializadora Huajuapán .....	67
Cuadro 4.2. Balance General, 2001. Porcientos integrales y aumentos y disminuciones de Comercializadora Huajuapán.....	70
Cuadro 4.3. Estado de pérdidas y ganancias,2001. Porcientos integrales y aumentos y disminuciones de Comercializadora Huajuapán.....	73
Cuadro 4.4. Porcentajes de la participación del mercado de las tiendas de abarrotes de autoservicio en Huajuapán de León.....	81
Cuadro 4.5. Indicadores de valuación de la competencia .....	83
Cuadro 5.1. Posicionamiento estratégico de la empresa Comercializadora Huajuapán.....	96
Cuadro 5.2. Estrategias alternativas para Comercializadora Huajuapán: Matriz FODA.....	99



## Índice de figuras

Figura 3.1. Modelo básico de posicionamiento estratégico.....	49
Figura 3.2. Matriz de estrategias genéricas .....	51
Figura 3.3. Matriz BCG (Matriz de Portafolio de Negocios).....	53
Figura 3.4. Modelo de Planeación Estratégica.....	59
Figura 4.1. Estructura Organizacional de Comercializadora Huajuapan.....	64
Figura 4.2. Gráfico del Balance General 2001. Comercializadora Huajuapan.....	71
Figura 4.3. Gráfico Pasivo y Capital 2001. Comercializadora Huajuapan.....	71
Figura 4.4. Gráfico de Ventas 2001. Comercializadora Huajuapan.....	74

## **Introducción**

Es una realidad que los ejecutivos dueños de empresas<sup>1</sup> no dediquen ni tiempo, ni pensamientos suficientes al desarrollo futuro de su organización. Parece ser una negligencia importante, sin embargo, sólo es un síntoma, ya que pasan por alto el futuro, debido a que no pueden superar el presente. Es decir, la mayoría de los empresarios, en México, dedican la mayor parte de su tiempo a atender los problemas cotidianos, dejando para más tarde decisiones importantes, definiendo una tendencia a la obtención de resultados inmediatos, lo que impide crear un ambiente de previsión respecto de acontecimientos difícilmente perceptibles en el presente.

Los tiempos de cambio constituyen un fenómeno que combinan eventos cualitativos y discontinuos en los ámbitos político, social, económico y tecnológico, no se pueden dejar de considerar fenómenos que se presentan en el entorno como son: la crisis económica generalizada que ocasiona baja demanda en los productos, la gran competencia de productos nacionales y extranjeros, el número excesivo de trámites y de disposiciones regulatorias que se deben de cumplir, la política fiscal compleja, la falta de capital y liquidez, y los altos costos de crédito, entre muchos otros.

---

<sup>1</sup> También llamados directores, gerentes, tomadores de decisiones, estrategas, dueños, representantes o propietarios de las empresas.

Este fenómeno de cambio se manifiesta en el medio ambiente externo que rodea a las empresas, es creciente y dificulta la identificación oportuna de eventos que afectan o favorecen a la empresa. El fenómeno de cambio es sinónimo de incertidumbre y riesgos. Riesgo que se refiere al monto económico financiero que está en juego al tomar una decisión (gastos, costos, inversiones, utilidades, etc.) y la incertidumbre comprende el grado de relativa certeza con que se puede predecir el resultado esperado.

Es en este ambiente de cambio, llamado de “turbulencia” es como surge el problema de la dirección para predecir acontecimientos y formular planes de acción. En este contexto, surge lo que llamaremos comportamiento estratégico, entendido como el proceso de interacción de la empresa con su medio ambiente, acompañado por un proceso de cambio interno, acorde con el medio ambiente cambiante. El comportamiento estratégico, parte medular de la Planeación Estratégica, se interpreta como un enfoque para analizar la complejidad de los fenómenos externos a una empresa junto con las tendencias que afectarán su desarrollo, crecimiento y su posicionamiento en el futuro.

En este sentido, se han revisado modelos de estrategias de negocios, encaminados a realizar la Planeación Estratégica, mediante el análisis y diagnóstico que permiten posicionar estratégicamente a la empresa en el mercado, generar ventajas competitivas, lograr crecimiento y mayor participación en el mercado, según la situación de cada empresa. Uno de los modelos más popularmente utilizados es el análisis estratégico FODA, a partir del cual pueden formularse estrategias alternativas.

De esta forma, el estudio de caso a una empresa situada en Huajuapán de León, Oaxaca, se justifica porque, las empresas de la región mixteca no están exentas del ambiente de turbulencia descrito anteriormente. Es de capital importancia aplicar enfoques administrativos que reduzcan al mínimo factores de riesgo presentes y futuros que limiten su crecimiento y desarrollo.

En segundo término, se decidió estudiar una empresa del giro comercial porque reúne las características necesarias para aplicar el enfoque de la Planeación Estratégica. El comercio es uno de los sectores más importantes de la región y por lo mismo, presenta una mayor competencia.

Finalmente, se escogió aplicar el análisis estratégico FODA porque permite estudiar a la empresa y la interacción con su medio ambiente, con el objeto de sugerir un comportamiento estratégico que influya en el desarrollo de acciones para dirigir a la empresa, acorde a los tiempos actuales y proyectarla hacia el futuro.

El presente trabajo de investigación consta de seis capítulos resumidos de la siguiente forma:

En el capítulo 1 se aborda el tema de las micro, pequeña y mediana empresa, en donde se describen las características, importancia y problemática de este tipo de organizaciones. También se describe a la empresa familiar.

El capítulo 2 presenta un panorama general sobre el entorno geográfico donde se ubica la empresa, la población, la infraestructura económica del municipio y distrito de Huajuapán de León.

El capítulo 3 proporciona el marco teórico en el que se “encuadra” la propuesta para la realización del análisis estratégico FODA, se revisan: la dirección, estrategia, modelos para el diseño de estrategias empresariales, y planeación estratégica.

El capítulo 4 describe las características de la empresa en la que se realizó el estudio con información básica de la misma; además, se desarrolla el análisis estratégico de la empresa. Del mismo modo, se presenta el análisis del mercado, en donde se determina el perfil del cliente y de la competencia.

En el capítulo 5 se presentan los resultados del análisis estratégico de la empresa, es decir su posicionamiento y se presentan las estrategias derivadas de dicho análisis, utilizando para ello la matriz FODA.

Las conclusiones y recomendaciones se presentan en el capítulo 6, ambas se derivaron de las observaciones realizadas durante el trabajo de investigación y de la aplicación del modelo de planeación estratégica.

## **Metodología**

### **Hipótesis**

La empresa, en el presente caso de estudio, tiene una planeación deficiente en la medida en que sus directivos no toman en cuenta la planeación formal y a largo plazo. Todos sus esfuerzos están orientados hacia objetivos de corto plazo, mediante el desarrollo de actividades cotidianas y operativas. El conjunto de prácticas administrativas tienen como base la experiencia, de donde surgen sus estrategias con carácter de emergentes, que se convierten en patrones de comportamiento que han dado resultados en el pasado, llegando a establecer un proceso de toma de decisiones, sin un análisis previo del entorno del sector.

### **Objetivo general de investigación**

Determinar la posición competitiva de una empresa comercializadora en Huajuapán de León, mediante el análisis FODA, con el fin de establecer estrategias alternativas que contribuyan a generar ventajas competitivas para la misma.

### **Preguntas de investigación**

- ¿Cuál es la posición competitiva actual de la empresa comercializadora?
- ¿Cuáles son las estrategias que emplea la dirección en el proceso de toma de decisiones para competir?
- ¿Qué factores del entorno condicionan su desempeño competitivo?
- ¿Qué factores internos condicionan su desempeño competitivo? y
- ¿Qué estrategias alternativas se derivan de este estudio para generar mayores ventajas competitivas?

### **Técnicas de investigación:**

Para la realización de este trabajo de tesis fue necesario el apoyo tanto de la técnica documental, como del estudio de campo. La investigación documental tuvo lugar mediante la consulta bibliográfica, se presentan las referencias a lo largo de la investigación y los nombres del

material en el apartado correspondiente. En el estudio de campo se consideró el método de la observación y entrevista no estructurada.<sup>2</sup> Otro método utilizado fue la entrevista estructurada, para conocer el perfil de los clientes, por lo que se realizó un cuestionario dividido en dos partes.

El objetivo de elaborarlo de esta manera fue para obtener información complementaria; de esta forma conocer con la primera parte del cuestionario los hábitos de compra de los consumidores en las tiendas de autoservicio en el distrito de Huajuapán de León, Oax., y la segunda parte del cuestionario se enfocó específicamente a los consumidores directos de la empresa estudiada, para identificar cuáles son sus necesidades, preferencias y sugerencias que tienen hacia la empresa (ver formatos de cuestionario en anexos 3 y 5).

A sí mismo, se realizaron entrevistas no estructuradas y estructuradas a los propietarios de la empresa. (ver anexo 2)

#### **Tipo de estudio:**

Para lograr el objetivo planteado, se realizó un diseño de investigación transversal, es decir, el estudio sobre la empresa se realiza en un sólo momento para entender la posición que tiene en el sector comercial al cual pertenece.

La investigación es de tipo explicativo, cuyo estudio de caso genera un enfoque estructurado, es decir, el interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da.

#### **Muestra**

Se determinó una muestra de 400 hogares (ver anexo 1) en el distrito de Huajuapán. La selección de hogares se realizó mediante el método no probabilístico<sup>3</sup>. El 75% de las encuestas se aplicó en la ciudad de Huajuapán y el 25% en 10 comunidades del interior del distrito<sup>4</sup>. Los criterios para determinar los porcentajes mencionados están relacionados con los hábitos de

---

<sup>2</sup> La observación y entrevista no estructurada, es ordinaria, libre, sin instrumentos para medir; Baena, 1997.

<sup>3</sup> Este método establece que en la selección de los elementos de la muestra interviene el juicio y criterio del investigador.

<sup>4</sup> Las poblaciones entrevistadas fueron San Marcos Arteaga, Tezoatlán de Segura y Luna, Santo Domingo Tonalá. Santiago Huajolotitlan, Chazumba, entre otras.

compra y consumo, grado de concentración de la población, accesibilidad y distribución geográfica.

### **Alcances y limitaciones**

Esta investigación permite determinar la posición competitiva de la empresa en el sector que se desenvuelve, e identifica indicios y señales de eventos probables y posibles. El alcance de este estudio tiene que ver con la generación de estrategias alternativas que resultan del análisis FODA; faltaría por incorporar al estudio las siguientes etapas de selección, implementación, evaluación y retroalimentación.

La implementación y desarrollo de un plan requeriría de decisiones con un alto grado de riesgo e incertidumbre, que vayan desde fijar objetivos a largo plazo, replantear la misión (si no es que crearla), entre otras. El “plan estratégico”, por su diseño y formulación, es un proceso difícil de llevar a cabo, fundamentalmente porque las decisiones estratégicas dependen de la alta dirección, son elecciones de carácter personal, están afectadas por las expectativas y ambiciones personales de quienes las toman, considerando las capacidades de la empresa. Por esta razón, la elaboración de un plan estratégico quedó fuera del objetivo de este estudio, no obstante, se elaboró una propuesta del mismo que pudiera servir de punto de partida para los directivos de la empresa.

Esta tesis presenta información que por su naturaleza la hace única, además de servir a los propios directivos de la empresa, puede ser de utilidad a otras personas interesadas en el tema.

## **Capítulo 1.**

### **La micro, pequeña y mediana empresa**

Las empresas tienen fundamental importancia en el desarrollo económico de los países. Es en la empresa en donde se aplican diversas herramientas administrativas que aportan beneficios para su funcionamiento; el propósito de este trabajo es analizar la posición competitiva de una empresa comercializadora, por lo tanto resulta pertinente dedicar este capítulo al estudio de la empresa y en específico a la micro, pequeña y mediana empresa en México.

#### **1.1. Concepto de empresa**

Al término empresa<sup>5</sup> se le pueden dar distintos significados dependiendo del enfoque: económico, jurídico, filosófico, social, etc. y por lo tanto; existen diversos autores que la definen según el enfoque que manejen; el propósito del presente trabajo de investigación es definir a la empresa con un enfoque administrativo.

---

<sup>5</sup> En este trabajo de investigación, los términos empresa, organización, compañía, negocio y establecimiento son empleados indistintamente.



Una definición general de empresa es aquella que menciona el Diccionario de la Real Academia Española, en donde menciona que empresa es la entidad integrada por capital y trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

Munch y García (1995) definen a la empresa como un grupo social en el que, a través de la administración del capital y del trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

Para Salvador Mercado (1997) la empresa es una organización económica que produce o distribuye bienes o servicios para el mercado, con el propósito de obtener beneficios para sus titulares o dueños. Esta última definición explica en términos generales lo que encierra la palabra empresa, el fin que persigue dicha entidad es por lo general lucrativo, siempre y cuando sea una entidad mercantil; existen otros motivos que dan mayor importancia a aspectos personales que monetarios entre los cuales se encuentran: satisfacción en el trabajo, identificación personal con el buen funcionamiento del negocio, el hecho de ser el propio jefe, expectativas de prosperidad, adquisición de un estatus, entre otros.

## **1.2. Clasificación de empresa**

Existen diversas clasificaciones de empresa, considerando algunos autores que tratan el tema, se presentan ciertos criterios de clasificación: por actividad o giro (industriales, comerciales y de servicios); origen del capital (públicas y privadas); magnitud de la empresa (micro, pequeña, mediana y gran empresa); criterio de constitución legal (Sociedad Anónima, Sociedad Anónima de Capital Variable, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Cooperativa, Sociedad en Comandita Simple, Sociedad en Comandita por Acciones y Sociedad en Nombre Colectivo.)

Para propósito de este trabajo se ahondará en los criterios de clasificación por actividad o giro y por magnitud de empresa.

### **1.2.1. Criterio de actividad o giro**

Las empresas se clasifican tradicionalmente en tres grandes ramas de acuerdo a su giro y son: industriales, de servicios, y comerciales.

### **1.2.1.1. Industriales**

En este tipo de empresa se encuentran las denominadas industrias extractivas y las industrias de transformación. Las primeras se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales, sin modificar su estado natural, estas al mismo tiempo se subdividen en industrias: de recursos renovables y de recursos no renovables. Las segundas se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura que al final obtendrá un producto con características y naturaleza diferentes a los adquiridos originalmente.

### **1.2.1.2. Servicios**

Para Rodríguez (1996) las empresas de servicios son aquellas que, con el esfuerzo del hombre, producen un servicio para la mayor parte de la colectividad en determinada región sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea.

Dentro de este tipo de empresas se encuentran principalmente: Las empresas sin concesión, son las que no requieren de licencia especial de funcionamiento por parte de las autoridades para operar, por ejemplo, hoteles, restaurantes, etc. Concesionadas por el Estado, estas empresas tienen índole de carácter financiero, por ejemplo, las instituciones bancarias de todo tipo, compañías de seguros, compañías afianzadoras, bolsa de valores. Concesionadas no financieras, son empresas autorizadas por el Estado, pero sus servicios no son de carácter financiero, v.g. empresas de transporte terrestre y aéreo, empresas de suministro de gas y gasolina, etc.

### **1.2.1.3. Comerciales**

Son empresas que se dedican a adquirir bienes o productos, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, y por lo cual, obtienen un porcentaje de ganancia llamado "margen de utilidad".

Después de describir los tres giros o sectores de actividades empresariales en el país, se muestra la participación que tienen en el cuadro 1.1.

**Cuadro 1.1.** Número de empresas en los sectores: comercial, de servicios e Industrial (1998)

<b>Tamaño</b>	<b>Comercio</b>	<b>%</b>	<b>Servicios</b>	<b>%</b>	<b>Industrial</b>	<b>%</b>
Micro	1,483,481	99.06	1,006,583	98.11	340,389	94
Pequeña	12,059	0.81	16,877	1.64	14,776	4
Mediana	1,603	0.11	1,844	0.18	3,513	1
Grande	383	0.02	713	0.07	2,901	1
Total	1,497,526	100	1,026,017	100	361,579	100

Fuente: INEGI, Censos Económicos 1998.

La participación que tienen las empresas a nivel nacional en el sector comercio es 52%, en el sector servicios el 36% y en la industria el 13%. (INEGI, 1998)<sup>6</sup>

En Oaxaca la micro, pequeña y mediana empresa constituyen 99,225 establecimientos en la entidad de los cuales, el 53.4% pertenece al comercio, el 27.9% a servicios y el 18.7% corresponde a la industria manufacturera. Es en el sector comercio donde se genera la mayor parte de empleos con el 42.7% (INEGI, 2001).

Este mismo fenómeno se observa en ciudades de tamaño medio como Huajuapán de León donde los sectores comercial y de servicios son los que más peso tienen en la actividad económica, por su parte el sector industrial es el menos dinámico, de 3,307 unidades económicas, el 59.5% pertenece al sector comercial y genera el 55% de la ocupación (INEGI, 2001).

Los porcentajes muestran que las empresas con mayor probabilidad de iniciar son las comerciales, se considera que es debido a que se puede iniciar con menor inversión y los riesgos que éstas implican son menores; las empresas que son más difíciles de iniciar son las industriales por la inversión mayor que conllevan y conocimientos técnicos que son necesarios para producir un bien.

### **1.2.2. Criterio de magnitud**

Otro de los criterios muy utilizados para clasificar a las empresas es el determinado por la magnitud. Existe un problema al definir la magnitud de la empresa, según Munch y García (1995)

---

<sup>6</sup> Las cifras presentadas de INEGI a lo largo de este trabajo de tesis, varían en cuanto a los años, se muestran las cifras más recientes que se pudieron obtener en el proceso de investigación.

hay varios aspectos a considerar los cuales son: el medio ambiente, el giro, el mercado que domina, financiamiento, la producción, las ventas, los criterios de Nacional Financiera, INEGI, SECOFI.

Algunos autores coinciden que no existe un criterio mundialmente aceptado para clasificar a las empresas por tamaños. Son las condiciones económicas y sociales de cada país las que determinan el (los) criterio(s) que deben tomarse en cuenta para dar configuración a las empresas pequeñas, medianas y grandes.

De los criterios anteriormente mencionados, el más utilizado para determinar la magnitud de la empresa en nuestro país y para los propósitos de este trabajo es el relativo al personal ocupado. Los Censos Económicos definen al personal ocupado como “aquellas personas que trabajan en la empresa, cubriendo cómo mínimo una tercera parte de la jornada laboral diaria, ya sea de planta o de manera eventual, recibiendo o no sueldo o salario, así como aquellas personas que trabajan fuera de la empresa, dependiendo laboral y legalmente de él”. (INEGI, 1999:5)

Existen distintas clasificaciones según algunas organizaciones y autores que toman como base el factor recursos humanos para determinar el tamaño de las empresas (Rodríguez, 1996):

La Comisión Económica Para América Latina (CEPAL); considera como pequeña empresa a la que tiene entre 5 y 49 empleados, mediana de 50 a 250 y grande la que cuenta con más de 250 empleados.

Por otro lado, Nacional Financiera presentó en noviembre del 2000 (con base en datos del INEGI), una corrida especial sobre la estratificación para las empresas micro, pequeña, mediana y grande en los diferentes sectores, que parten del Censo Económico, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 30 de marzo de 1999. (ver cuadro 1.2.

**Cuadro 1.2.**  
Estratificación de empresas

30 de marzo de 1999	SECTOR		
	Clasificación por número de empleados		
TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
Microempresa	0-30	0-5	0-20
Pequeña empresa	31-100	6-20	21-50
Mediana empresa	101-500	21-100	51-100
Gran empresa	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: INEGI, Micro, pequeña, mediana y gran empresa, Censos económicos, 1999.  
Publicada en el diario oficial de la federación 1999.

### 1.3. Características de las Pymes

Entre las características más sobresalientes de este tipo de empresas se encuentran las siguientes:

El capital y propiedad son aportados por una persona o un pequeño grupo de personas (en muchos de los casos los integrantes de una familia). Las actividades desempeñadas por la pequeña empresa son predominantemente atendiendo un mercado local. Los gerentes o directivos suelen ser también los dueños, todas las actividades se concentran en éste, es quién ejerce el control y dirección general de las mismas.

La mayoría de estas empresas tienden a no cambiar su lugar de operaciones, es decir, se mantienen en el mismo lugar donde se iniciaron. Tratan de conservar su mercado y desean tener una relación estrecha con su clientela, ya que el dueño estima que ésta le va a ser fiel por mucho tiempo. Debido a los escasos recursos se ligan a la comunidad local, de la cual obtiene bienes, personal administrativo, mano de obra calificada y no calificada, materias primas, equipo, etc. (Anzola, 1993 y Rodríguez, 1996).

Disponen de medios financieros limitados, no cuentan con suficiente apoyo técnico-financiero significativo de instituciones privadas ni del gobierno, los requisitos que piden la mayoría de las instituciones de crédito por lo regular son demasiados, de tal forma algunas Pymes crecen principalmente a través de la reinversión de utilidades. Cuentan con personal reducido, de esta forma se tiene contacto personal estrecho del director con quienes intervienen

en la empresa; este es un punto a favor de las pequeñas empresas, debido a que ese contacto facilita la comunicación.

#### 1.4. Importancia

Las Pymes son una oportunidad para que muchas personas, de cualquier condición puedan contar con patrimonio propio integrándose al ámbito empresarial, siendo su fuente de subsistencia (autoempleo), además ayuda a proporcionar ingresos a personas que laboran en ella (crea empleo), proporciona al Estado ingresos por impuestos, derechos, seguros; tienen una importancia fundamental en la medida de su contribución en el desempeño de la economía nacional. Así, año con año, va en aumento el establecimiento de micro y pequeñas empresas.

La fuerte presencia de este tipo de empresas en cuanto a número de entidades económicas y beneficios que aportan a la economía, se observa tanto a nivel nacional como estatal.

A nivel nacional representa el 99% de total de establecimientos, genera aproximadamente el 80% del personal ocupado y aporta más del 11% del PIB. (INEGI, 1998). (Ver cuadro 1.3.).

**Cuadro 1.3.** Número de empresas y personal ocupado por tamaño de empresa.

Tamaño	Núm. de empresas	%	Personal ocupado	%
Micro	1,483,481	96.45	6,434,280	54
Pequeña	43,712	2.84	1,803,569	15
Mediana	6,960	0.45	1,093,797	9
Grande	3,997	0.26	2,552,347	22
Total	1,538,150	100	11,883,993	100

Fuente: INEGI, Censos Económicos, 1998.

El INEGI (2001) menciona que en el Estado de Oaxaca, la micro, pequeña y mediana empresa constituye más del 98% del total de establecimientos manufactureros, comerciales y de servicios.

La importancia de la pequeña empresa no sólo puede medirse por el número de establecimientos. La importancia de las Pymes también radica en el capital invertido que representan; en el valor de su producción; en el valor agregado; en las materias primas que

consumen; en la formación de capital fijo; en los empleos que generan y en la capacidad de compra que dan a la población trabajadora mediante los sueldos y salarios.

## 1.5. Causas de fracaso

Como se sabe el fracaso es un hecho de la vida, el riesgo esta presente en cualquier situación, las personas razonables reconocen esto y hacen lo que pueden, no para evitar el riesgo sino para reducirlo al mínimo a través del conocimiento antes que nada de lo que puede provocar fracasos.

El fracaso siempre tienen una causa, por lo que es conveniente que se conozca y comprenda su origen para poder evitarlo, de esta forma influir a alcanzar el éxito en la empresa.

Existe información publicada acerca del fracaso de negocios pequeños, información interesante es la publicada por Dun and Bradstreet, Inc. En "The Business Failure Record" de Estados Unidos. Esta información incluso la han utilizado autores del país para reflejar la realidad de la nación, por lo tanto, se pueden clasificar las razones aparentes del origen de los fracasos de las empresas. A continuación se muestran dos grandes categorías. (Kenneth, 1994):

### 1) Dificultades de mercadeo 77.9%

Ventas inadecuadas	49.9%
Debilidad competitiva	25.3%
Ubicación inadecuada	2.7 %

### 2) Dificultades internas de operación 32.2 %

Altos costos de operación	13.0%
Dificultades para cobrar cuentas	8.3%
Activos fijos excesivos	3.2%
Dificultades en los inventarios	7.7%

De lo presentado, se destaca lo siguiente:

- Aproximadamente la mitad de los negocios fracasaron por tener un nivel inadecuado de ventas, obviamente las ventas son de suma importancia en la supervivencia de toda empresa;

por lo que se puede decir que una débil estrategia de mercado es fatal para las empresas, de igual forma, una estrategia planeada y adecuada contribuye a un buen funcionamiento y por ende, a reducir el índice de fracasos.

- Otra de las causas de fracaso es la debilidad frente a la competencia. Este motivo puede interpretarse como mercadeo insuficiente. En este aspecto también es adecuada la determinación de estrategias de mercadeo.
- Los costos de operación, dificultades con las cuentas por cobrar, los inventarios y los activos fijos suman un 32%, estos cuatro problemas son generados en las operaciones internas de las empresas.
- La ubicación inadecuada es otra de las causas de fracaso que influye en la baja en ventas; el contar con el lugar estratégico acorde a la empresa que se tiene, resulta de gran ayuda para el éxito de la misma, así por ejemplo, para un negocio de venta al menudeo, es de suma importancia que al establecerse se tengan presentes varios aspectos que compañías exitosas han realizado (sobre todo las de concesiones). Entre algunas de las variables se encuentran: densidad en la población, densidad de tránsito, visibilidad de señalamientos, proximidad de competidores, etc.

El periódico *El Financiero*, en 1990, elaboró un estudio a pequeñas empresas mexicanas para determinar las causas de fracaso, entre las que más se presentaron fueron: conflictos familiares, mala administración, ausencia de liderazgo, inadaptación al cambio, no clarificaron el objetivo de su negocio y falta de capacitación. Otras causas más son ausencia de la planeación, falta de actualización del empresario e ignorancia de la problemática del país. Los resultados arrojados por el estudio, ponen de manifiesto, que la ausencia de la planeación y el no tener presente una misión y objetivos definidos y claros, puede acarrear problemas que pueden llevar a las empresas a fracasar (citado en Rodríguez, 1996).

Otros inconvenientes o desventajas de la pequeña empresa que se presentan, debido a su propia naturaleza, son los siguientes: falta de especialización y exceso de trabajo de su propietario, riesgos de pérdida de capital, excesiva concentración en el territorio que labora.

Conocer las causas de fracaso en las pequeñas empresas y las desventajas que implican, permite observar parte del panorama de lo que acontece en el mundo empresarial; por ejemplo, en Estados Unidos, la principal causa de fracaso son las ventas inadecuadas, representado el



50%. Este motivo no dice mucho, tal vez no sea el problema en sí, puede ser el resultado de diferentes situaciones como las que anteriormente se mencionaron para el país de México.

Es conveniente como empresario estar alerta y atacar el origen de los fracasos, utilizando los diferentes enfoques y herramientas que la administración ofrece para mejorar las condiciones de la empresa.

## **1.6. La empresa familiar**

Las empresas familiares son el tipo de organización que predomina en el mundo, independientemente del tamaño y la importancia que presenta en la vida económica y social de cada país en donde se originan. El presente trabajo de investigación se enfoca al análisis estratégico de una empresa de tipo familiar.

Para Morales la empresa familiar es “aquella en que los dueños y los que la operan toman decisiones estratégicas y operativas, son miembros de una o varias familias. Se entiende que son aquellas en las que el núcleo familiar controla la mayoría del capital” (citado en Rodríguez, 1996: 60).

En la mayoría de los sectores industriales y comerciales, la forma más común de propiedad privada es mediante sociedades controladas por familias, por ejemplo hay grandes corporaciones alimentarias, nacionales y extranjeras, que son empresas familiares 100% (se puede argumentar que los grandes grupos como Bimbo, Vitro, entre muchos otros, en gran parte, son grupos familiares).

Básicamente, en las empresas familiares se observan las siguientes características: Están integradas por el fundador (padre de la familia), la esposa y sus hijos; ésta es la estructura básica de la que parte una empresa familiar típica. Se pueden dar otro tipo de parentescos; también se puede transmitir la posición y la propiedad, por ejemplo de padre a hijo y así sucesivamente. Los puestos más importantes (director general) los ocupan los mismos miembros de la familia. En las empresas de este tipo, el poder de decisión (control de acciones) lo posee totalmente o en su mayoría, el jefe de la familia, otro miembro o varios integrantes de la misma. El patrimonio de la familia está involucrado en el negocio. (Sedano, 1992).

En la sociedad mexicana se puede apreciar con mayor fuerza la unión familiar, cuando la cultura familiar está bien arraigada, las empresas familiares se ven beneficiadas por relaciones de confianza, respeto, lealtad, y un compromiso implícito a la actividad que realizan, porque de ésta depende la familia y su supervivencia, además se está creando una imagen y un prestigio como familia. Existe un propósito común, un sentido de pertenencia y una continuidad de las acciones y los esfuerzos de todos los involucrados. A pesar de que existe el deseo de mantener una empresa familiar de generación a generación, resulta un tanto difícil, debido a varios motivos, entre los cuales están, la falta de una organización adecuada, la cual afecta al buen desempeño de las empresas, de no tenerla se cae en problemas de la mala comunicación, confusión de autoridad y falta de cooperación, etc.; otro problema es centrar el poder, es decir que se deje el control y toma de decisiones en una sola persona y que cuando se presente un problema nadie pueda resolverlo; aunado a esto, en muchas ocasiones los intereses familiares de cada miembro que participa en la empresa, son contrarios a los objetivos de la empresa formal; también se presentan problemas en la sucesión, por ejemplo la persona que quede a cargo tal vez no tenga la capacidad suficiente, provocando con esto el estancamiento de la empresa, perdiendo su empuje y en el peor de los casos que exista un retroceso y decaiga. No es el hecho de suceder el mando de una empresa, sino que se debe asumir todo lo que implica el que la empresa familiar mantenga su ritmo y asuma los cambios que la sucesión requiere dentro de la empresa.

Los negocios familiares deberán de tomar las medidas necesarias para que sigan manteniéndose en un mercado competitivo y en constante cambio, por lo que es conveniente que sigan mirando hacia afuera, respondiendo al cambio y sean capaces de generar un desempeño superior perdurable. Una cultura familiar bien definida y controlada y un compromiso constante de los miembros de la familia hacia su patrimonio (negocio) permitirá una actitud más abierta y activa, fortaleciéndose mediante una adecuada administración, con el objeto de permanecer a largo plazo y a través de generaciones.

El hecho de suceder el mando de una empresa para que ésta continúe de generación a generación no es fácil, debido a que implica que la empresa familiar mantenga su ritmo y asuma los cambios que la sucesión requiere dentro de la empresa. Para lograr mejores resultados, es importante que se supere con éxito el relevo generacional<sup>7</sup>, para lograr mejores resultados, es importante que se realice el llamado plan estratégico de sucesión o simplemente plan de sucesión

---

<sup>7</sup> El relevo generacional implica: un cambio de liderazgo en la gestión de la empresa y en su gobierno, además de un cambio en la estructura de propiedad.

(Amat, 2001), el cual implica elaborar un documento escrito y renovarlo periódicamente. En este plan se busca definir los objetivos a alcanzar, desarrollar los escenarios posibles de la situación que puede enfrentar la empresa, anticipar los problemas que se pueden producir con el relevo generacional, explicar las interrogantes que deben ser objeto de reflexión y decisión sobre ellos y concretar las acciones en el tiempo que se deben analizar para resolver los problemas anteriores y asegurar el logro de los objetivos establecidos.

Para facilitar este proceso, es necesario estudiar las condiciones específicas de la empresa para planificar y realizar la sucesión cuando sea necesaria, así como las amenazas que se puedan enfrentar en el futuro. Es importante tener presente los siguientes elementos: La formulación de la visión familiar de 5 a 10 años; la formulación del plan estratégico familiar; la elaboración del protocolo y código de conducta, de tal forma que se clarifiquen las reglas que regularán las relaciones entre familia y la gestión, el gobierno y la propiedad de la empresa; la realización de los planes de los sucesores antes de que se incorpore al mundo laboral; la determinación de los criterios de selección de los sucesores; la futura estructura de la sociedad evaluando la conveniencia de la constitución en una empresa holding<sup>8</sup>, familiar u otro tipo de estructura.

Con lo anterior, se debe tener en cuenta que toda empresa familiar llega al punto de requerir cambios, los cuales advierten un proceso difícil de asimilar, por ejemplo, el cambio de liderazgo no implica cambiar la esencia de la empresa y no tomar en consideración el plan estratégico establecido (a menos que sea necesario revisarlo y adecuarlo); por lo tanto, se buscan modelos que incluyan técnicas adecuadas para asumir el cambio dentro de la empresa, el ámbito empresarial reconoce la importancia de un enfoque administrativo llamado Planeación Estratégica, la cual se ha manejado en grandes empresas, sin embargo, la flexibilidad de su alcance, utilizando herramientas administrativas, promueve su aplicación en empresas familiares que requieren de conocer en dónde se encuentran actualmente la empresa y hacia dónde quieren ir, lo cual implica llevar a la práctica conceptos como: análisis FODA y plan estratégico; mismos que son tratados a detalle en el capítulo 3.

---

<sup>8</sup> Una empresa es una persona moral jurídicamente independiente a la personalidad jurídica de sus dueños o accionistas y de acuerdo a las leyes tienen diferentes obligaciones legales. Cuando un accionista es otra empresa o persona moral se llama “holding” (o tenedora de acciones) y puede ser dueña de una, dos o más empresas con operaciones similares, con o sin relación de negocios entre ellas. Al conjunto de empresas así creadas se les llama en ocasiones conglomerado o corporación. Cuando una holding posee el 50% más una acción de una empresa, tiene la facultad legal de administrarla. (Ley de Sociedades Mercantiles).

## **Capítulo 2.**

### **El entorno geográfico del estudio**

#### **2.1. Ubicación geográfica**

La empresa objeto de este estudio se denominará “Comercializadora Huajuapan”. La empresa se encuentra localizada en la ciudad de Huajuapan de León, Oaxaca, en la región mixteca.

Esta región se divide en Mixteca Alta y Mixteca baja, está conformada por 163 municipios político-administrativo que se agrupan en siete distritos, que son: Coixtlahuaca, Juxtlahuaca, Nochixtlán, Silacayoapam, Teposcolula , Tlaxiaco y Huajuapan.

El distrito de Huajuapan es el área geográfica donde se localizan algunas comunidades que compran productos de la empresa estudiada; este distrito se encuentra en la parte nor-occidental del Estado de Oaxaca y hacia el sur-sureste de la República Mexicana. Forma parte de la mixteca Oaxaqueña. En específico la ciudad de Huajuapan de León se encuentra al sur a 350 Km. de la capital de la República, y a 194 Km. de la capital del Estado, (ciudad de Oaxaca), sobre la carretera panamericana.

Los límites del municipio de Huajuapán de León son: al norte con el estado de Puebla, con los municipios de Santiago Miltepec, Asunción Cuyotepeji, al este con los municipios de Asunción Cuyotepeji, Santa María Camotlán, Santiago Huajolotitlán y con Tamazulapán del Progreso, al sur con los municipios de Santiago Cacaloxtotec y San Marcos Arteaga y al Oeste con San Jerónimo Silacayoapilla, San Miguel Amatitlán y Santiago Ayuquillilla.

Hujuapán de León, es cabecera distrital y municipio, tiene a su cargo agencias municipales y agencias de policía. Representa el 0.36% de la superficie del Estado. (INEGI, 1999).

Uno de los factores fundamentales es la presencia de infraestructura básica como son las carreteras, ya que juegan un papel importante en los niveles de competitividad en los diversos sectores de la economía.

La ciudad de Huajuapán de León, cuenta con vías carreteras de comunicación que ayudan a que esta ciudad se encuentre comunicada con distintos puntos, la vialidad interurbana está compuesta por 6 carreteras que confluyen a la ciudad, teniendo como función comunicarla con las ciudades de Puebla, Tehuacán, Oaxaca y con las localidades de Juxtlahuaca y Mariscala de Juárez. La carretera federal 190 con destino a México parte desde el norte de la ciudad haciendo enlace con diversas poblaciones como Acatlán Puebla; la ciudad de Puebla y la ciudad de México. Hacia el oriente de la ciudad parte la carretera 125 con destino a México, comunicándola con el municipio de Huajolotitlán y la ciudad de Tehuacán, Puebla. También al oriente de la ciudad parte la carretera a Oaxaca, sólo que en dirección sur, comunicando a la ciudad con diversas localidades como: Tamazulapán, Nochixtlán y la ciudad de Oaxaca. Hacia el sur de la ciudad parte la carretera a Juxtlahuaca, la que además de comunicar con esta localidad, lo hace con Tonalá, Putla de Guerrero y Huatulco. Hacia el sur y derivando de la bifurcación generada en la carretera a Juxtlahuaca, a la altura del parque ecológico, parte la carretera a Mariscala.

Las carreteras del Estado, generalmente, están en malas condiciones y no permiten la comunicación fluida y permanente entre las comunidades que faciliten y acorten el tiempo de traslado a los diversos puntos en todo el Estado. A pesar de ello, la ubicación geográfica de la ciudad de Huajuapán ha permitido generar una economía regional dinámica, que la ha convertido en un polo de desarrollo, logrando con ello mantener sus relaciones comerciales hacia diversas

poblaciones en el nor-poniente de la entidad, con ciudades como Puebla, Acatlán, Izúcar de Matamoros, Tehuacán, entre otras.

## 2.2. Situación demográfica

El municipio de Huajuapán de León ha presentado el siguiente comportamiento en el total de su población:

**Cuadro 2.1.** Movimiento poblacional del municipio de Huajuapán de León, Oax.

<b>Año</b>	<b>Total de habitantes</b>
1950	12,885
1960	15,685
1970	21,686
1980	24,865
1990	39,488
1995	47,827
2000	53,219

Fuente: INEGI, (1999), Cuadro estadístico municipal de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León.  
INEGI, (2001). Anuario estadístico del Estado de Oaxaca.

La importancia adquirida por la ciudad de Huajuapán de León, es de carácter histórico, situación que la ha ubicado dentro de las trece principales localidades urbanas en el Estado de Oaxaca; pero de manera especial por la función que desarrolla como una ciudad estratégica en la región de la mixteca, al ser la *puerta de acceso* al territorio oaxaqueño en los límites con el Estado de Puebla y concentrando principalmente las actividades comerciales y de servicios.

Esta ubicación de la ciudad, además de ser sede administrativa de gobierno, centro comercial y de servicios, ha permitido un desarrollo de la población de Huajuapán, la cual ha sido siempre creciente; ya que de acuerdo a las estadísticas existentes, los efectos causados por el sismo al inicio de la década de los 80 y que afectó a gran parte del centro de la población, no influyeron para que el número de habitantes disminuyera, por el contrario, fue uno de los períodos más importantes en el crecimiento de la población, donde las actividades económicas generaron la atracción de diversas localidades de la región con el establecimiento de empresas automovilísticas, instituciones bancarias, dependencias gubernamentales y diversos comercios

dedicados a giros automotrices, agrícolas, alimentos, bienes percederos y de uso doméstico, etc.; por lo que paralelamente se incrementó la población de 1980 a 1990 en más de 14,000 personas a un ritmo que representó la mayor tasa de incremento poblacional (4.80%) desde 1950; cabe destacar que ocurría la misma situación ya que el Estado presentaba también la mayor tasa de crecimiento de 2.51% desde 1950. Conviene mencionar que durante los periodos 1960-1970 y 1980-1990 Huajuapán presenta un significativo incremento en su población, así también durante esas mismas décadas el ritmo de crecimiento fue mayor con tasas de crecimiento de 3.42 y 4.80 respectivamente. (Plan de desarrollo, 1998). Para el periodo de 1990 a 2000 la tasa de crecimiento de la población es de 3.1% (INEGI, 2001). Aunque para este último periodo la tasa de crecimiento poblacional bajó, sigue observándose un aumento importante en la población.

Relevante es el aspecto de la población flotante,<sup>9</sup> debido a que ha influido en el número de personas que inmigran de los pueblos circunvecinos, de la capital del estado y de otros estados que se establecen en la ciudad por motivos de estudio, comercio, trabajo, laborando en distintas instituciones como son: centros educativos, bancos, hospitales, etc.; como ejemplo se presenta el cuadro 2.2. donde se muestra el comportamiento de la población estudiantil de la Universidad Tecnológica de la Mixteca (UTM)<sup>10</sup>, donde del total de la población que ingresa año con año, aproximadamente el 44% pertenece a estudiantes de valles centrales (cd. de Oaxaca), el 17% de otras regiones del Estado, el 4% de otros Estados y sólo el 35% son estudiantes de la región mixteca.

Con la apertura de diversos establecimientos dedicados a comercializar toda clase de productos y otros destinados a la prestación de una gran variedad de servicios; la circulación tanto de mercancías, como de personas, originaron la atracción de flujos migratorios, suscitando con ello el surgimiento de nuevos asentamientos humanos provocando la aparición de nuevas colonias sobre todo a lo largo de la carretera que conduce a Mariscala de Juárez y en las inmediaciones de Rancho Solano con Acatlímica, además de la construcción de fraccionamientos de interés social, como es el caso del fraccionamiento Los Naranjos, cercano a la estancia y el fraccionamiento del IFONAVIT, cercano a Santa María Xochixtlapilco y el fraccionamiento FOVISSSTE, mismos que fueron provocando la extensión de la mancha urbana.

---

<sup>9</sup> La población nacida fuera de la ciudad y que radica en Huajuapán representa el 11.6%. INEGI, 2000

<sup>10</sup> La UTM está localizada en Acatlímica, Huajuapán de León, es un centro de educación superior importante para la región mixteca.

**Cuadro 2.2.** Movimiento poblacional estudiantil de la UTM.

Año	Núm. De alumnos que inician
1991	48
1992	51
1993	60
1994	64
1995	102
1996	109
1997	281
1998	404
1999	468
2000	521
2001	489
2002	559
2003	550

Fuente: Servicios escolares, UTM

Por el número de habitantes que concentra Huajuapán de León, actualmente se considera ésta como una ciudad con servicios a nivel estatal y de acuerdo con el Plan Estatal de Desarrollo Urbano del Municipio (1998) está contemplada como una ciudad de segundo orden con la función principal, de ser receptora de la población que tiene necesidad de emigrar de sus localidades de origen por falta de oportunidades económicas.

Es importante destacar que siendo Huajuapán la ciudad que tiene mayor presencia en términos de población, además de ser por su situación geográfica centro neurálgico de comercio, es el lugar de entrada y salida de gran parte de las mercancías de la región y es en este mercado donde convergen la mayoría de los productos para su distribución extraregional. Es el punto de intercambio de casi todos los artículos que los comerciantes distribuyen a otros intermediarios pequeños de la región, pero solo se maneja el comercio al por menor; existe una ineficiente distribución del ingreso, siendo inequitativa (como generalmente sucede en la mayoría de los estados del país), los que captan menores ingresos son los que consumen en la región, mientras que los que poseen mayores ingresos salen a comprar fuera de la ciudad, a localidades más grandes como: Puebla, Oaxaca, Tehuacán, Distrito Federal, buscando con ello mayor variedad en los artículos y mejores precios.

Las actividades productivas de Huajuapán de León giran en torno al comercio y los servicios, esto se presenta no sólo en el ámbito regional, sino en el ámbito estatal; y en menor grado hacia los sectores industrial y agropecuario.



La población total del municipio de Huajuapán para el año 2000 fue de 53,219 habitantes y la económicamente activa de 17,908. La población ocupada fue de 17,676 representando el 33.2% de la población total, de ésta, el 2.3% se ocupa en el sector primario, el 8.0% en el sector secundario y el 22.9 % en el sector terciario (INEGI, 2000).

Hujuapán de León es un distrito que se encuentra tipificado/caracterizado con un alto grado de rezago, existe pobreza que se alcanza a ver en la precariedad de los sistemas de educación, el 9.36% del municipio de Huajuapán es analfabeta, en cuanto a los niveles de instrucción los porcentajes para la población son bajos, en lo referente a la educación media superior y superior cuentan con los porcentajes siguientes: el 2.4% y el 0.67% respectivamente; en lo referente al sector salud el 67.6% de la población no son derechohabientes al servicio salud; también se observa precariedad en la alimentación y vivienda (INEGI, 2000).

### **2.3. Aspectos generales**

Los aspectos mencionados anteriormente indican que Huajuapán posee una ubicación privilegiada dentro de la región de la mixteca porque históricamente ha desempeñado el papel estratégico en el ámbito comercial, no así en el desarrollo industrial, no obstante que la región cuenta con recursos naturales. Se puede producir maíz, nopal, papaya, nuez, pitahaya, frijol, chile; esta producción es más diversificada en los pocos valles que existen en la región.

Existe una gran diferencia en el número de empresas dedicadas a las actividades de transformación, comerciales, y de servicios. El Sistema de Información Empresarial Mexicano, tiene registradas en el municipio de Huajuapán 454 empresas, de las cuales 327 pertenecen al sector comercio, 123 a servicio y 4 a sector manufacturero; dado que las condiciones del mercado permiten que una deficiente composición de capital genere altas tasas de ganancia, motivando la apertura de empresas en el sector comercial y de servicios. Las pocas empresas orientadas a la producción y transformación de la materia prima son microempresas que carecen de una organización sólida que les permita trabajar con sistemas tecnificados y competitivos. La mayoría de ellas son dirigidas de acuerdo a condiciones del pasado y criterios formulados sobre conocimientos empíricos. Esto conduce a un estrecho margen de maniobra que un empresario puede tener si se encuentra atado a su propio entorno, sin tener al alcance las herramientas administrativas, técnicas y filosóficas, necesarias para romper con prácticas tradicionales que le impiden sumarse al dinamismo de los mercados.

De esta manera Huajuapán de León, mantiene su carácter eminentemente comercial, apoyado en el ritmo de crecimiento poblacional; cuenta con distintos centros que sirven para que se realice las operaciones de demanda y oferta de productos, entre los cuales se encuentran mercados públicos y diversos establecimientos comerciales.

## **Capítulo 3.**

### **Marco Teórico**

El propósito de este capítulo es proporcionar un acervo teórico, donde se presentan conceptos que describen los elementos clave de la planeación estratégica (PE), tales como dirección, estrategias y modelos de estrategias empresariales; la exploración de los distintos modelos permitirá ubicar el estudio en forma más adecuada.

#### **3.1. Dirección de empresa**

La dirección de la empresa enfrenta el desafío de lograr un eficiente aprovechamiento de sus recursos y capacidades, a fin de mejorar la operación en sus actividades y volverse más competitiva, una manera de lograr esto es a través del adecuado “diseño de estrategias”.

La PE es una función de la dirección; muchas de las actividades que realiza el directivo de una empresa son los procesos que propone la PE, por lo tanto este enfoque administrativo es de gran ayuda para que el directivo o propietario de empresas desempeñe sus funciones adecuadamente.

### **3.1.1. Concepto**

La dirección se ubica como una etapa del proceso administrativo, también se le llama ejecución; algunos autores consideran que la dirección y la administración es una misma cosa, se puede decir que la dirección es la esencia misma de la administración.

Según Munch y García (1995) la dirección es la ejecución de los planes, de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.

Para Staton (1992) la dirección es el proceso de planear, instrumentar y evaluar las actividades de un grupo de personas que trabajan para la consecución de una meta común.

La dirección, para términos de este trabajo es entendida como la serie de actividades que efectúa el directivo dentro del proceso administrativo y que le permiten la realización de objetivos de la empresa.

### **3.1.2. Responsabilidades y funciones**

Peter Drucker (1995) nos dice que una de las principales responsabilidades de los directivos es hacerse la pregunta: ¿cuál es nuestro negocio y cuál debiera ser?. Es definir la misión del negocio, por lo que debe concentrar sus esfuerzos en captar lo que quiere el consumidor, es decir, tiene que contestar mirando al negocio desde afuera, desde el punto de vista del consumidor y del mercado; esto nos lleva al establecimiento de objetivos, al desarrollo de estrategias y planes y a la toma de decisiones de ahora para los resultados de mañana. Para Drucker estas actividades las tiene que realizar aquella persona u órgano de la empresa capaz de visualizar el negocio de manera completa y que tenga la libertad y facultad de tomar decisiones que afecten a la empresa, evaluar los objetivos y las necesidades actuales y futuras.

Para Marvin Bower director de Marvin McKinsey y Compañía (citado en Steiner, 1998) la tarea creativa de cualquier directivo la concentra en catorce procesos directivos, establecidos a partir de experiencias de directores efectivos, obtenidas durante un largo periodo, que se pueden adaptar en un sistema directivo de cualquier tipo de negocio.

Estos procesos directivos básicos son: Establecer objetivos; estrategias de planeación; establecer metas; desarrollar la filosofía de la empresa; establecer las políticas; planear la estructura de la organización; proporcionar el personal; fijar los procedimientos; proveer instalaciones; proporcionar el capital; establecer normas; establecer los programas directivos y los planes operacionales; proporcionar información controlada; motivar a las personas.

El conjunto de procesos descritos, son tareas de la dirección que están de una u otra forma comprendidos dentro del proceso de la planeación estratégica, los directivos deben realizar actividades que les permitan lograr un buen funcionamiento en su empresa.

### **3.2. Planeación estratégica (PE)**

Existen personas que desean planear y controlar el crecimiento de su empresa, pretenden reducir al mínimo los riesgos para lograr la supervivencia, probablemente esas personas necesitan conocer y establecer la planeación estratégica.

Antes de introducir planeación estratégica (PE) en cualquier empresa, los directivos deberán entender lo que es y lo que no es la PE. Por lo tanto, a continuación se resume en términos generales, lo que encierra la Planeación Estratégica.

#### **3.2.1. Concepto**

Para Rodríguez Valencia (1994), la planeación estratégica es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro.

Acle (1990) nos dice que la PE trata de prever un camino sobre el cual habrá que apoyarse, los alcances de la Planeación Estratégica no es sólo planear, sino realizar en forma ordenada, un amplio número de actividades que a su vez implican el uso de los recursos de la empresa. Por lo tanto, es necesario tener definidos la misión y los objetivos de la empresa antes de cualquier otra actividad.

Otros autores como Kenichi Ohmae (1988) consideran a la planeación estratégica en su esencia tomando más en cuenta la agudeza y perspicacia de la mente de los que realizan las estrategias.

Para este estudio se entenderá por planeación estratégica al proceso sistemático<sup>11</sup>, de recopilar información, analizarla, para producir ideas y elaborar estrategias alternativas; este es el fin último elaborar estrategias que ayuden a alcanzar los objetivos, para ello se necesita cuestionarse desde varias perspectivas en el tiempo, en cuanto a lo que ha hecho, hace y deberá hacer la empresa en un futuro (determinar en qué negocio está y en cuál debería estar). Mediante un estudio que requiere de dedicación para identificar oportunidades y peligros que surgen en el entorno de la empresa, a consecuencia de los constantes cambios (políticos, sociales, tecnológicos, competencia, económicos) se realiza el proceso de PE; la aplicación de la misma es importante para la supervivencia del negocio a largo plazo, ya que teniendo conocimiento de factores internos y externos, se podrán aprovechar más las oportunidades y se tratará de evitar los peligros. Si bien es cierto, existen variables externas sobre las cuales los directivos de las empresas no tienen control, también es cierto que pueden y deben responder mediante planes estratégicos adecuados que ayuden a alcanzar los objetivos propuestos.

### **3.2.2. Un proceso o un estado mental**

Entre la diversidad de autores que tratan el tema de planeación estratégica, se aprecia que existen dos enfoques de cómo la conciben: por un lado se habla de la esencia (enfoque) de la planeación estratégica y por el otro de su forma (metodología), ambos no se contraponen, más bien se complementan.

El primer enfoque pone mayor énfasis en la importancia que tiene el pensamiento de los directivos (mente estratega), siendo ésta adaptativa, flexible, creativa e innovadora y cómo, a través de ella, puede generar una auténtica ventaja competitiva, es decir, en este enfoque se explora la forma de cómo puede utilizarse la mente estratega para desarrollar estrategias efectivas de negocios. Es un enfoque porque supone una manera de *ver las cosas* y la manera en como una persona ve las cosas, define su conducta y sus actitudes. Un directivo o administrador aborda a la administración de una empresa a partir de lo que tiene en sus mentes.

El segundo concepto se concentra en la *forma* (metodología) de la planeación estratégica, la enfatiza como un proceso flexible que se inicia con la identificación de la misión actual de la organización así como la de sus objetivos y estrategias, después realizar el análisis interno y externo de la empresa para identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y de

---

<sup>11</sup> Proceso sistemático de posicionar a la empresa en su entorno a partir de la misión y objetivos que se plantea.

esta forma revalorizar nuevamente el plan estratégico y las estrategias alternativas, (aunque los pasos de este proceso o metodología pueden darse en diferente orden).

De este modo, existen dos formas importantes para ayudar a los directivos de las empresas a cumplir con sus actividades de planeación estratégica: la planeación de anticipación intuitiva y la planeación sistemática formal.

Para obtener mejores resultados en la empresa, se requiere de combinar y complementar el método analítico con la elasticidad mental de un estratega, ya que con un sistema formal, se puede ayudar a los directivos a agudizar sus aportaciones intuitivas anticipadoras del proceso de planeación. También el sólo contar con un proceso de planeación estratégica formal, sin contar con una mentalidad estratega, no daría la efectividad buscada. (Martínez, 1993)

### **3.2.3. Lo que no es PE**

Así como se menciona qué es la planeación estratégica, también debe señalarse lo que no es, para que se tenga presente lo que no se puede esperar de ella. (Op. Cit.)

*La planeación estratégica no es un conjunto de métodos, procedimientos inflexibles, ni maneja exclusivamente modelos o variables cuantitativas para elaborar un sistema de planeación.* La planeación estratégica se auxilia de algunas técnicas específicas para obtener información, se llega a apoyar de variables cuantitativas (índices económicos, demográficos, volúmenes de ventas), sin embargo, requiere que esa información que se obtiene, sea analizada y procesada, toma en cuenta la actitud, intuición y juicio analítico de quien la lleva a acabo; debido a que todo cambio cuantitativo conlleva a cambios cualitativos y desde el punto de la PE adquieren mayor significado estos últimos.

*La planeación estratégica no se refiere a las decisiones que habrán de tomarse en el futuro.* La planeación estratégica no responde a ¿Qué deberá hacer la empresa en el futuro?, si no a la pregunta ¿Qué debemos hacer ahora para llegar a ser lo que queremos?, es un hecho que una decisión tomada ahora, puede tener efectos que comprometan el futuro de la empresa, tal vez de forma permanente; por lo que es necesario tomar las decisiones lo más acertado posible, para que en un futuro no se presenten contratiempos.

*La planeación estratégica no es formular pronósticos.* Los pronósticos son insuficientes para los directivos que buscan dirigir sus empresas en un medio ambiente cambiante. El pronóstico implica la extrapolación de tendencias de los negocios presentes hacia el futuro; la PE es necesaria precisamente debido a que tales extrapolaciones del presente hacia el futuro, rara vez son correctas. La PE no va a solucionar todos los problemas que se presentan en la empresa, no predice el futuro, pero sí puede ayudar a evitar sorpresas, tomando en consideración las amenazas y aprovechando las oportunidades y fortalezas.

A lo largo de este capítulo se ha mencionado frecuentemente el término plan estratégico o algunos elementos que lo componen. Por lo que se considera necesario presentar los conceptos básicos que lo integran de acuerdo con Munch y García, 1997; Mintzberg y Quinn, 1998; Martínez, 1994; Koontz y Wehrich, 1998.

#### **3.2.4. Plan estratégico**

El plan estratégico está destinado a lograr propósitos generales de la empresa, es diseñado por la dirección y sirve como base para elaborar los demás planes. El plan estratégico además permite que la empresa consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos, que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos establecidos. Las partes que lo componen son:

⇒ Filosofía, Valores, Compromiso, Misión, Visión, Objetivos, Políticas y Estrategias.

**3.2.4.1. Filosofía:** Es claramente una consecuencia de la declaración de la misión, y de hecho la filosofía se encuentra dentro de ella. Puesto que la PE supone un tipo de actitud, esto es, una disposición mental, hay entonces una forma de *pensar* que anima el proceso administrativo y esta animación es ciertamente la “filosofía de la empresa”. Ninguna planeación tiene sentido estratégico, sin una columna de pensamiento trascendental y valioso que da a la empresa “sentido” y “orientación”.

**3.2.4.2. Valores:** Representan las convicciones filosóficas de los administradores a cargo de dirigir la empresa hacia el éxito. Algunos de estos valores ya están establecidos como son sus posiciones sobre la ética, la calidad y la seguridad. Otros valores, como la comprensión a los clientes, la diversidad del producto /servicio y la productividad, pueden variar por el tiempo,



dependiendo de la naturaleza del negocio, estos sirven como base del pensamiento mientras se abocan a la misión, visión y estrategia.

**3.2.4.3. Compromiso:** La declaración de misión puede ir acompañada de una declaración de compromiso tomando en consideración, sus principios como empresa, definiendo su preocupación por los “otros clientes” (comunidad, medios, etc.), sus valores, su filosofía hacia los trabajadores, empleados, ejecutivos, etc.

**3.2.4.4. Visión:** Expresa la forma en cómo queremos ver a la empresa dentro de un periodo determinado. ¿Qué será Comercializadora Huajuapán (C.H.) dentro de 10 años? La visión expresa algo que evidentemente no existe, es el futuro deseado de la organización. La visión es importante porque supone la inspiración necesaria para visualizar aquello que queremos llegar a ser en este momento. Una visión no expresa los propósitos de la empresa, sino la configuración de la imagen deseada, la apariencia que queremos que la empresa tenga dentro del largo plazo.

**3.2.4.5. Misión:** Se define como la razón de ser de una organización en su contexto, en su entorno. El concepto de misión no reemplaza al concepto tradicional de “propósitos” o de “objetivos”, ya que en realidad constituye un concepto estratégico para definir la filosofía de la empresa y, por lo tanto, su estrategia corporativa. La pregunta correcta que define la misión de una empresa es la siguiente: ¿Cuál es la razón de ser del negocio? La respuesta pertinente obliga a los ejecutivos y administradores de la empresa a definir con precisión el ámbito de sus productos o servicios como beneficios esperados por sus clientes actuales y potenciales. Los componentes de la definición de una misión son el mercado de consumidores, el producto, la tecnología, la preocupación por sobrevivir, la filosofía de la empresa, el autoconcepto de la organización y su preocupación por la imagen pública.

Una declaración correcta de misión proporciona la clave para precisar la razón de ser de la empresa y por lo tanto, orienta todo el proceso de la planeación estratégica. Destaca la identidad organizacional de la empresa, sus valores, sus creencias, sus productos definidos en forma de *beneficios*, señalando la relación «empresa, producto, mercado». ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Qué beneficios esperan? ¿Qué les estamos ofreciendo? ¿Quiénes somos “nosotros” como empresa? Estas son preguntas clave que deben ser respondidas en todo proceso de preparación de un plan estratégico. La declaración de la *misión* de la empresa es fundamental ya

que señala su razón de ser en su contexto, y además enfila a la empresa hacia el cumplimiento de la visión.

De esta forma, una misión permea el ambiente total de la empresa y de la administración, predispone las actitudes de las personas hacia los fines últimos de la organización y establece los límites, los linderos dentro de los cuales la empresa puede y debe actuar.

**3.2.4.6. Objetivos estratégicos:** Se refieren a las áreas de desempeño de una organización y en ellas es necesario enunciar la siguiente pregunta: ¿Qué queremos lograr? La o las respuestas posibles a esta pregunta dan lugar a la fijación de los objetivos estratégicos y representan los fines hacia los cuales se dirige una estrategia.

Los objetivos son la consecuencia de los planteamientos misionales y visionales de la empresa. De los objetivos estratégicos será necesario derivar metas, las cuales deben ser medibles, cuantificables, concretas, de modo que pueda evaluarse su consecución y el desempeño de los ejecutivos.

**3.2.4.7. Políticas:** Son reglas o guías que expresan los límites dentro de lo que debe ocurrir la acción. Estas reglas, muchas veces toman la forma de decisiones de contingencia para resolver los conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos.

La elaboración del plan estratégico dentro de la empresa es esencial, ya que a través de éste, los directivos guían sus acciones y no se basan en simples suposiciones. Además permite:

- Que la organización consiga y dedique los recursos que se requieran para alcanzar los objetivos,
- Que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos establecidos, y
- Que el proceso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

### **3.2.5. La Planeación Estratégica en las Pymes**

Existe una necesidad para aplicar la Planeación Estratégica en las Pymes. En la práctica, la mayoría de las empresas (sobre todo, las micro y pequeñas) pierden energía, pueden alcanzar alguna meta que se fijaron, y al no tener mayor visión, se estancan y, en el peor de los casos

llegan a cerrar. Las razones para que esto suceda pueden ser muchas: el bien o servicio se vuelve obsoleto, (con el tiempo las necesidades de los consumidores crecen y se vuelven más sofisticadas), el negocio ha crecido con tal rapidez, que el propietario no puede hacer frente a los problemas administrativos, la persona que inició la empresa se retira dejando un vacío en la dirección, entre muchos otros problemas que se pueden presentar. Aunada a esta problemática puede darse alguno de estos casos: que el propietario ya no tenga claro el objetivo de lo que la empresa persigue; que no sepa cómo alcanzar el objetivo general; que no tenga definida claramente su misión; por lo tanto, hace falta para este tipo de empresas una formal y dinámica planeación y dirección. Lo mínimo que la Planeación Estratégica alcanzaría para estas empresas sería prevenir el estancamiento, y tal vez, rendir mucho más.

Los propietarios de las empresas deben tomar conciencia de la importancia que tiene la misión de sus empresas, en términos específicos, definiéndola, les será más fácil imprimir dirección y propósito a lo que persiguen y por lo tanto los negocios funcionarán mejor, ya que responderán positivamente a los cambios ambientales.

La participación de todos los miembros de la empresa en el proceso de planeación estratégica es básica, ya que el conocimiento de la misión, los objetivos y la estrategia de una empresa por parte de todos sus integrantes, es un elemento fundamental para cumplirlos. La planeación y dirección estratégicas implican un esfuerzo participativo.

Es conveniente decir que la esencia de la planeación estratégica es la misma para todas las empresas, lo que varía es el grado de complejidad, dependiendo de la empresa a la cual se aplique.

Un plan estratégico es tan necesario y posible para una empresa pequeña o mediana, como para una grande. Entre el plan de una pequeña y el de una grande no hay diferencias de naturaleza, sino de nivel, de volumen y de complejidad. Hasta el momento se puede decir que la Planeación Estratégica significa tener conciencia del cambio. La planeación estratégica constituye, sin duda, los cambios en hábitos, principios y valores que norman la vida de la empresa (Acle, 1990).

### 3.3. Estrategia

No existe ninguna definición universalmente aceptada para el término estrategia, se ha utilizado con diversas acepciones por muchos autores. Por ejemplo, algunos incluyen metas y objetivos como partes de la estrategia, mientras que otros establecen claras distinciones entre ellos.

#### 3.3.1. Concepto

Mintzberg (1998) se concentra en diferentes definiciones de estrategia, como plan (como maniobra), patrón, posición y perspectiva. Las dos primeras definiciones son utilizadas por el autor más allá de la estrategia *deliberada* (muy distinto al significado tradicional del término) lleva a la noción de estrategia *emergente*<sup>12</sup>. Con esto Mintzberg introduce la idea de que las estrategias pueden desarrollarse en una empresa sin que alguien conscientemente, se lo proponga, es decir, sin que sean formuladas.<sup>13</sup> A continuación se define el término estrategia en las acepciones antes mencionadas:

Estrategia como plan:

De acuerdo a esta definición, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado. Como planes, las estrategias pueden ser generales o específicas. Como plan una estrategia también puede ser una pauta de acción, una maniobra, para ganar la partida al competidor.

Estrategia como patrón:

Para Mintzberg no es suficiente definir la estrategia como plan; también es necesario que abarque el comportamiento que se desea que se produzca. Por lo que asegura que *la estrategia es un modelo*, específicamente un patrón en una corriente de acciones, por ejemplo: como lo fue el comportamiento de Ford Motor Company, cuando Henry Ford ofreció su modelo T sólo en color

---

<sup>12</sup> La estrategia emergente implica que un patrón puede surgir y ser reconocido de modo tal que origine un plan formal.

<sup>13</sup> Esto parece ir en contra de lo previamente establecido en la literatura sobre estrategia, empero, Mintzberg sostiene que múltiples personas, de manera implícita, utilizan el término de esta manera, aunque no lo definan así.

negro; es decir la estrategia es consistente con el comportamiento, tanto si es intencional (estrategia deliberada) como si no lo es (estrategia emergente).

Estrategia como posición:

La estrategia es una posición en tanto que ubica a la organización en su medio ambiente (competencia), de esta forma, viene a ser la fuerza mediadora entre empresa y medio ambiente. La estrategia como posición considera a las empresas en su entorno competitivo, cómo se encuentran respecto al medio ambiente y cómo se protegen para enfrentar , evitar, o vencer a la competencia. Estas estrategias varían; puede darse el caso de que una empresa llegue a acuerdos con la competencia creando instancias formales como las juntas directivas entrelazadas, fusiones. Estas estrategias contrarrestan las fuerzas legítimas de la competencia (pudiendo llamárseles también estrategias políticas).

Estrategia como perspectiva:

Su contenido implica no sólo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir al mundo; es la amplitud de visión que tiene el directivo (estratega) al buscar ubicar a la empresa en un entorno externo en posiciones concretas. Por ejemplo, Mc Donald´s se ha hecho famosa con base en su énfasis en la “calidad, el servicio y la limpieza”. Peter Drucker (1995) hace notar lo anterior con la “teoría de negocios” (ver el punto 3.1.2.)

En este contexto, la estrategia es un concepto, es decir que son abstracciones que sólo existen en la mente de las partes interesadas (miembros de una empresa). La estrategia es una invención, un sistema creado por mentes creativas, como menciona Mintzberg (1995:20) “ya sean estrategias concebidas con la intención de regular un comportamiento determinado antes que tenga lugar, o bien, conceptualizadas como patrones para describir un comportamiento que haya ocurrido”.

Mintzberg, con el estudio que realiza sobre la estrategia, afirma que no es tan sólo una noción de cómo enfrentar al enemigo o a un grupo de competidores, como en general se describe en la literatura sobre el tema. Desde su perspectiva, la estrategia conduce también a algunos de los aspectos fundamentales sobre las empresas como instrumentos de percepción y acción colectivas. De las cuatro anteriores definiciones existen varias relaciones; la estrategia, ya sea

como posición o perspectiva, resulta compatible con la estrategia como plan o como patrón, existen diversas formas de cómo se complementan. De esta manera cada definición añade elementos interesantes para la comprensión de la estrategia.

En el campo de la administración Mintberg y Quinn (1998) definen a la estrategia como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una empresa, y , a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada, ayuda a poner orden y asignar, con base, tanto en sus atributos, como en sus deficiencias internas, los recursos de la empresa, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes.

Una definición más de estrategia corporativa es la que propone Andrews (citado en Loyola, 1994:177-178): "Estrategia es el patrón de grandes objetivos, propósitos o metas y políticas fundamentales o planes para lograr los objetivos, estipulados de tal forma que definan en qué negocio está o estará la compañía y el tipo de compañía que es y será" .

La estrategia empresarial ha sido definida de diversas maneras, para este estudio se define considerando cuando menos dos aspectos: lo que una organización pretende hacer, y lo que finalmente una organización hace.

En el primer aspecto, la estrategia debe contener el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. En esta definición, el vocablo "programa" implica un papel activo, racional y bien definido que desempeñan los administradores al formular la estrategia de la empresa.

En el segundo aspecto, la estrategia es el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo. Conforme con esta definición, toda empresa cuenta con una estrategia (no necesariamente eficaz), aún cuando nunca haya sido formulada de modo explícito. Esta visión de estrategia es aplicable a las empresas cuyos administradores son reactivos (aquellos que responden pasivamente y se ajustan al entorno cuando surge la necesidad).

Aún cuando se usen ambas definiciones, el papel activo se conoce como Planeación Estratégica, puesto que, tanto la evidencia anecdótica, como la investigación, han demostrado su validez para preparar a los administradores a enfrentar el cambiante entorno comercial actual.

Finalmente, es importante mencionar que no existen estrategias perfectas, pero sí se pueden acercar a conseguir mejores resultados, que nos dan conocimientos teóricos, experiencias, características especiales de quien las implanta, e información interna y externa de la empresa.

### **3.3.2. Tácticas**

En las empresas existen estrategias, desde los niveles corporativos hasta los niveles departamentales, si existen en todos los niveles, entonces cabe hacerse la pregunta, ¿en qué difieren de las tácticas? Casi siempre la diferencia principal radica en la escala de acción o perspectiva del directivo. Lo que parece ser una táctica para el directivo, puede ser una estrategia para el gerente de mercadotecnia. En este sentido, las tácticas pueden surgir a cualquier nivel.

Las tácticas son realinamientos de corta duración, son ajustables y asumen la acción y la interacción, se refieren a cómo hacer el trabajo, se relacionan con el establecimiento de objetivos específicos, medibles y alcanzables que los departamentos, los grupos de trabajo y los individuos dentro de la empresa deben lograr (Mintzberg, 1998).

### **3.3.3. Pruebas de una estrategia ganadora**

Es pertinente someter a prueba a las estrategias para determinar sus omisiones principales, ya que es imposible demostrar como conclusión que una estrategia específica de negocios es óptima, o incluso, garantizar que funcionará.

Se pueden usar cuatro pruebas para evaluar una estrategia de negocios (Mintzberg, 1998):

*Consistencia:* La estrategia no deberá presentar metas ni políticas inconsistentes entre sí.

*Consonancia:* La estrategia deberá representar una respuesta adaptativa al medio ambiente.

*Ventaja:* La estrategia deberá facilitar la creación o la preservación de la superioridad competitiva en el área elegida de actividades.

*Factibilidad:* La estrategia no deberá agotar los recursos disponibles y tampoco problemas irresolubles.

Las opciones estratégicas que tengan un potencial bajo en uno o más de estos criterios no merecen tomarse en cuenta. La opción estratégica con el mayor potencial en los tres aspectos, se puede considerar como la mejor o la más atractiva.

Algunos otros estudios (Tilles, 1963, Mintzberg, 1995) sugieren otros criterios básicos para evaluar una estrategia, destacan: claridad, consistencia interna entre todas las piezas de la estrategia, oportunidad, disponibilidad de los recursos necesarios, concordancia con los valores y las ambiciones personales de los directivos, grado de riesgo que implica flexibilidad.

Entre las variadas opciones estratégicas que una compañía puede tener, seguramente algunas serán más pertinentes que otras; la pertinencia puede venir por el lado de los costos, de la rentabilidad, de la eficiencia o de la competitividad. Algunas opciones serán más compatibles con la misión de la organización que otras. En todo caso, lo esencial es que la empresa pueda capitalizar sus fortalezas y sus oportunidades de una mejor forma que sus más cercanos competidores, pues de esta manera logrará obtener una ventaja competitiva. De modo que el referente más crítico para elegir la mejor estrategia es precisamente la competitividad.

### **3.4. Modelos de estrategias de negocios**

Existen estudios que han buscado ampliar los fundamentos teóricos y modelos explicativos acerca de la estrategia de la empresa. Para efectos de este trabajo se considera el término "modelo" como la serie de pasos que sugiere realizar la planeación estratégica para que la empresa funcione mejor, dichos pasos de manera general consisten en realizar el análisis de los escenarios interno y externo, formular el diagnóstico, determinar objetivos y la forma de alcanzarlos (estrategias).

El término "modelo" en la literatura especializada del tema de planeación estratégica tiene distintas denominaciones; Steiner (1998) lo llama indistintamente: proceso de planeación, sistema de planeación o modelo de planeación. Para Rodríguez Valencia (1998:8) un modelo de planeación estratégica es un proceso formal estratégico, o un plan estratégico el cual lo define como: "Un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente, orientado a las acciones que habrán de ejecutarse en una empresa, utilizando los recursos disponibles, procurando el logro de sus objetivos y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos de control de dichos logros".



La exploración sistemática de la variedad de modelos que a continuación se presentan permitirá tener un conocimiento útil de conceptos y modelos básicos que ayuden al proceso estratégico.

### 3.4.1. Marco de referencia de I. Ansoff y por Johnson y Jones

La fig. 3.1. presenta una versión del modelo planteado por I. Ansoff y por Johnson y Jones en 1965 (citado en Loyola, 1994), dicho modelo define estrategias genéricas de un negocio, el cual permite, en función de las aspiraciones de la empresa por mantenerse en el mismo mercado o moverse a uno nuevo y continuar con el mismo producto o competir con uno nuevo, investigar la estrategia básica que éste debe seguir. Esto se logra partiendo de ciertas variables determinantes que permitan posicionar al negocio en una matriz de análisis de la cual se derivan las estrategias. Así, el estratega o tomador de decisiones, atendiendo a ciertas variables claves, podrá posicionar su negocio y encontrar la estrategia a seguir (Sallenave, 1985, citado en Loyola, 1994)

**Fig. 3.1.** Modelo básico de posicionamiento estratégico

	PRODUCTO ACTUAL	NUEVO PRODUCTO
MERCADO ACTUAL	Penetración de mercado	Desarrollo Del Producto
MERCADO NUEVO	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: Ansoff, corporate strategy, Mc. Graw Hill, (1965) y Jonson, (1957), citado en Loyola , 1994, p. 181

### 3.4.2. El marco de referencia de Porter

Porter es uno de los pioneros en este enfoque, a partir de los primeros trabajos de Andrews, Ansoff (1965) y Newman. Los partidarios de este enfoque han llegado a constatar que múltiples estrategias coinciden con ciertas clasificaciones “genéricas”, no tanto creadas de forma individual, sino seleccionadas a partir de una serie limitada de opciones basadas en un estudio sistemático de la empresa y las condiciones industriales que enfrentan. Este enfoque ha resultado importante y útil.

De esta forma, basados en ideas de competencia Michael Porter (1988) ha centrado su punto de atención en el aspecto de ventajas competitivas, esto es, cómo lograr que la empresa obtenga una ventaja estratégica sobre su competencia.

Porter ha desarrollado un esquema de análisis y diseño de estrategia competitiva. El autor sostiene que el análisis del medio ambiente debe centrarse en la industria, el conjunto de empresas de un mismo giro y para diagnosticar la situación de la industria, propone el estudio de cinco fuerzas competitivas que son las que influyen en la rentabilidad del largo plazo del sector industrial.

Dichas fuerzas son:

- 1.- La rivalidad existente entre los competidores, es decir, el grado de competencia que existe en el sector industrial.
- 2.- La amenaza de que ingresen nuevos competidores al sector, lo cual depende de las barreras de entrada que existan ahí.
- 3.- El poder de negociación que posea la empresa frente a sus proveedores.
- 4.- El poder de negociación que posea la empresa frente a sus compradores.
- 5.- El peligro de que existan productos sustitutos a los cuales pueda dirigir sus preferencias el consumidor.

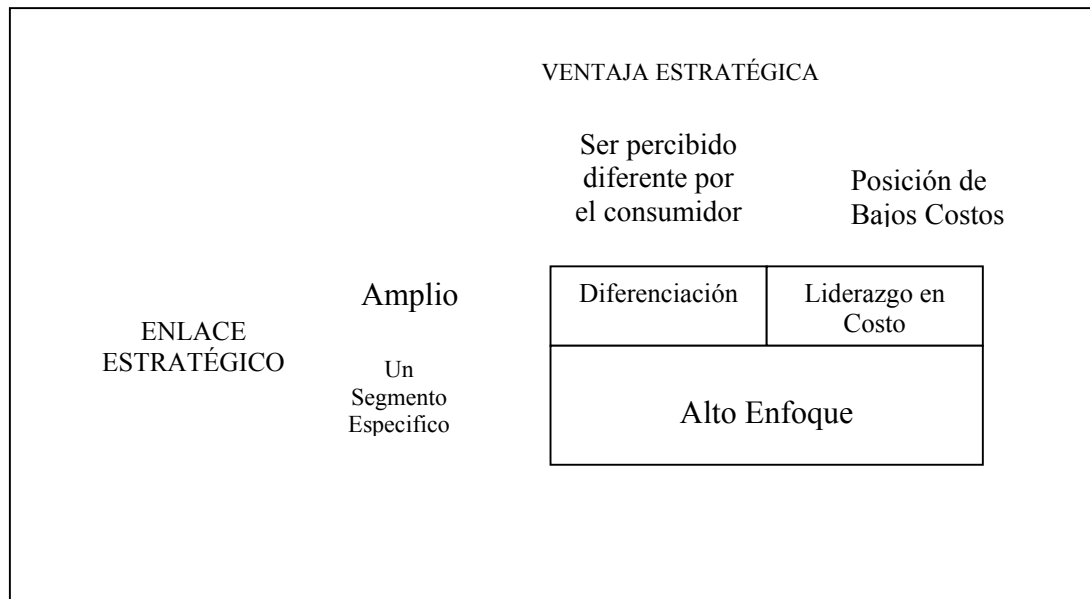
En general se espera que una empresa tenga una mejor posición competitiva cuando:

- La rivalidad del sector no sea tan intensa.
- Existan altas barreras para el ingreso de nueva competencia.
- La empresa posea mayor poder de negociación sobre sus proveedores y compradores.
- Existan pocos productos sustitutos a los cuales pueda cambiar el consumidor.

En general el ambiente en el cual se diseña la estrategia empresarial es un medio competitivo, es decir, en última instancia la estrategia empresarial busca posicionar a la empresa en una mejor situación frente a sus competidores, a través de *Ventajas competitivas* las cuales se refieren a las condiciones en las cuales una empresa basa su desarrollo y busca fundamentar su éxito. (Loyola, 1994).

Porter analiza la ventaja competitiva de manera conjunta a través de *la matriz de estrategias genéricas*, en donde integra dos elementos, el alcance estratégico y la ventaja competitiva que se desea, de esta manera, surgen tres tipos básicos de estrategias competitivas. Dicha matriz se muestra en la fig. 3.2.

**Fig. 3.2.** Matriz de estrategias genéricas



Fuente: Adaptado de Porter, 1980, citado en Loyola p. 185

Por lo general, la estrategia de una compañía para competir es ofensiva y defensiva: Algunas acciones agresivas representan ataques directos a las posiciones de los competidores en el mercado, otras neutralizan nuevos movimientos de los rivales.

Los tres enfoques competitivos básicos son:

- a) luchan por ser el fabricante de menor costo en la industria (y por lo tanto, tratan de obtener una ventaja competitiva, basada en costos, sobre sus rivales)

- b) buscan una diferenciación basada en ventajas como calidad, rendimiento, servicio, estilo o superioridad tecnológica; y
- c) especializarse en un nicho de mercado limitado y obtener una posición competitiva, gracias a la relación de un mejor trabajo que el de los rivales, en el sentido de satisfacer las necesidades y gustos especiales de los compradores del nicho.

Internamente, la estrategia del negocio incluye iniciar acciones destinadas a desarrollar habilidades y capacidades necesarias para lograr ventaja competitiva. Dichas capacidades pueden relacionarse con destrezas en los procesos tecnológicos, capacidad de fabricación, ventas y distribución, servicio al cliente, o cualquier otra cosa que sea un aspecto competitivamente importante para crear, producir o vender el producto o servicio de la empresa. La ventaja competitiva resulta si la empresa posee la habilidad para realizar esas actividades de manera global con menores costos que sus competidores o realizarse de forma tal, que se diferencien y logren dar un mayor valor al comprador que esté dispuesto a pagar un precio mayor.

La capacidad fundamental de la empresa, es la base de la ventaja competitiva, porque representa la experiencia especializada que los rivales no pueden desarrollar, a menos que sea a un costo alto y en un periodo más largo de tiempo.

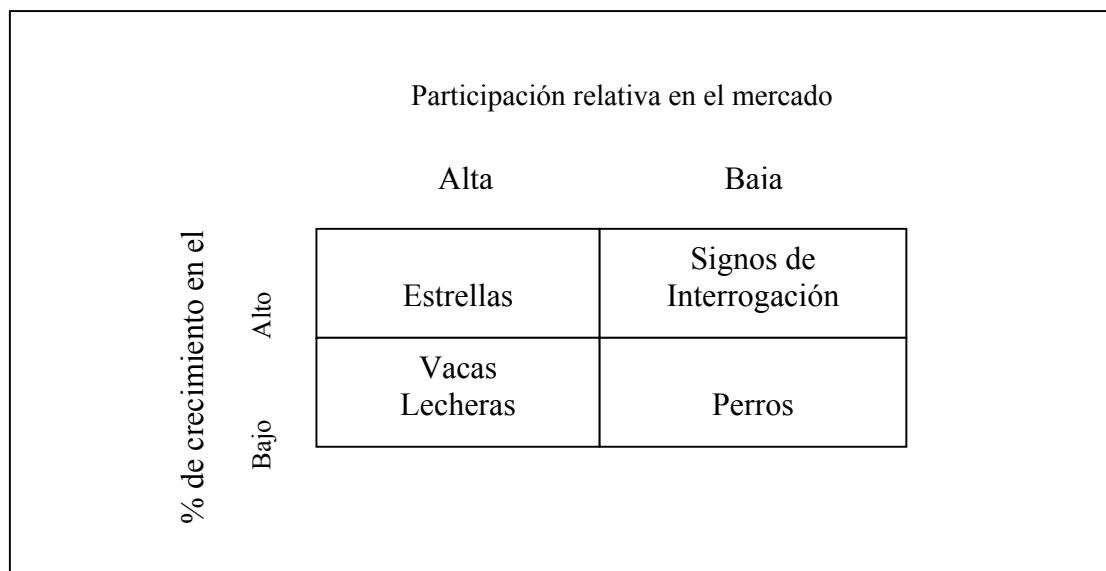
### **3.4.3. Matriz BCG (Matriz de Portafolio de Negocios)**

La matriz BCG pertenece al modelo de posicionamiento estratégico, desarrollado por el Boston Consulting Group, a este marco de referencia se le conoce comúnmente como Matriz BCG (Matriz de Portafolio de Negocios) (ver fig. 3.3.) Este enfoque busca desarrollar un equilibrio entre las unidades de negocio que emplean efectivo y aquellas que lo generan. La matriz permite, con base en la participación relativa de mercado del negocio y el crecimiento que muestra la industria en que se ubica el mismo, calificarlo de acuerdo con alguna de las cuatro categorías propuestas, y con base a ello, recomendar una serie de acciones a tomar. Así, por ejemplo, un negocio “vaca lechera”, que se caracteriza por tener una participación de mercado importante, pero se encuentra en una industria de bajo crecimiento, deberá de *ordeñarse*, esto es, utilizar los flujos de efectivo que genera para canalizarlos hacia otras inversiones en negocios con mayor potencial, como serían los “estrella” que tienen una posición de alto crecimiento y ganancias. Los negocios ubicados en el cuadrante “signos de interrogación”, presentan una débil participación en el mercado y alta tasa de crecimiento, suelen requerir de inversiones de capital para convertirse en

estrellas. Los negocios “perros”, son aquellos con baja tasa de crecimiento y escasa participación de mercado. Habitualmente no son rentables y deberían eliminárseles.

La matriz de portafolio se desarrolló para grandes corporaciones con varias divisiones, a menudo organizadas en forma de unidades empresariales estratégicas (Koontz y Weihich, 2001).

**Fig. 3.3.** Matriz BCG (Matriz de Portafolio de Negocios)



Fuente: Adaptado de The Product Portafolio Matriz, 1970. The Boston Consulting Group Inc.  
Citado en Koontz y Weihich, 2001, p. 176.

Los enfoques anteriormente mencionados de posicionamiento prestan particular atención a dos aspectos centrales para el éxito de la empresa: el atractivo de su medio (industria o mercado) y la posición relativa de ellas en ese medio (participación de tipo de producto con que compite, etc.) En función de estos dos aspectos, se genera la estrategia empresarial, es decir, encontrar el punto que maximice los beneficios de la interacción entre situación del medio y posición relativa. Este tipo de modelos fueron desarrollados en su mayoría y difundidos ampliamente por firmas de consultorías de Estados Unidos.

### 3.4.4. Modelo conceptual para crear un plan estratégico

Steiner (1998), menciona que el modelo que se presenta en el cuadro 3.1., incluye los pasos para hacer la planeación en las pequeñas, medianas y grandes empresas.

Estos pasos pueden ser adaptados a una situación en particular, según sea el caso, y pueden dar como resultado un proceso de planeación relativamente sencillo o uno muy complejo, dependiendo del plan.

**Cuadro 3.1.** Modelo conceptual para crear un plan estratégico.

1. Desarrollar entendimiento pragmático de planeación estratégica en general, pero en particular para una pequeña empresa.
  - Literatura
  - Asesoría directiva
2. Identificación de OPEDEPO PF (acrónimo para oportunidades, peligros, debilidades y potencialidades) lo que llamamos análisis FODA.
  - Debilidades
  - Oportunidades
  - Peligros
  - Potencialidades
3. Identificación de estrategias para explotar las oportunidades y evitar las amenazas.
4. Evaluación y selección de estrategias.
5. Implantación de planes para estrategias prioritarias.
6. Formulación de metas principales de la empresa.
  - Misión
  - Propósitos y filosofías
  - Objetivos específicos a largo plazo:  
Ventas  
Utilidades  
Participación en el mercado  
Otros
7. Preparar otros planes asociados.
  - Potencial humano
  - Financiamiento
  - Instalaciones
  - Otros, según se necesite.

Fuente: Adaptado de Steiner, 1998, p. 29.

### 3.4.5. Análisis estratégico FODA

FODA o DAFO (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite examinar información e identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual ésta compite. El análisis FODA, busca identificar las amenazas y oportunidades que el medio ambiente plantea a la empresa y analizar las capacidades internas, a fin de identificar sus fortalezas y sus debilidades. El análisis cruzado de las fortaleza y debilidades, en relación a las oportunidades y amenazas se ha denominado en la literatura administrativa como: Matriz FODA. El propósito de las estrategias alternativas, generadas por el análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades, para lograr metas importantes.

Las variables que se utilizan en el análisis FODA son las siguientes (Rodríguez 1998 y Hernández 1992):

- Amenazas: Son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales. Indica o anuncia la posibilidades de sucesos generalmente no favorables.
- Oportunidades: Son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos, es decir se refiere a las ocasiones en que es posible obtener una ventaja empleándose el tiempo, propósito y conveniencia adecuados considerando la obtención de beneficios.
- Debilidades: Son aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales; es todo aquello que le hace falta a la compañía o aquello que esta mal en comparación con otras empresas, o bien, una condición que la coloca en situación desfavorable en el mercado.

- Fortalezas: Son aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos, en aspectos competitivos. Se entiende que son aquellos puntos fuertes traducidos en actividades, habilidades y aptitudes que le proporcionan una capacidad competitiva y favorable en el mercado.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y debilidades de la empresa, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar la empresa en el mercado seleccionado. Es donde se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar las oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

#### **3.4.5.1. Estrategias alternativas de la matriz FODA**

En el cuadro 3.2. se explican las cuatro estrategias alternativas de la matriz FODA las cuales se basan en el análisis de las condiciones internas y externas de la empresa; a continuación, se explica cada uno de los cuadrantes que integran el cuadro (Koontz y Weihrich, 2001).

- La estrategia DA, posicionada en el extremo inferior derecho del cuadro 3.2., persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas y puede llamarse estrategia "mini-mini"; por ejemplo, puede implicar para la organización la formación de una sociedad en participación, el atrincheramiento o incluso la liquidación.
- La estrategia DO pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades. De este modo, una empresa con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollar tales áreas, o bien adquirir las aptitudes necesarias (como tecnología o personas con las habilidades indispensables ) en el exterior, a fin de aprovechar las oportunidades que las condiciones externas le ofrecen.



- La estrategia FA se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar amenazas en su entorno. El propósito aquí es optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas. Así una compañía puede servirse de sus virtudes tecnológicas, financieras, administrativas o de comercialización para vencer las amenazas de la introducción de un nuevo producto por parte de un competidor.
- La estrategia FO, es la situación más deseable, en esta la empresa puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar oportunidades. Ciertamente las empresas deberían proponerse pasar de las demás ubicaciones de la matriz a ésta. Si resienten debilidades, se empeñarán en vencerlas para convertirlas en fortalezas. Si enfrentan amenazas, las sortearán para concentrarse en las oportunidades.

**Cuadro 3.2.** Estrategias alternativas de la matriz FODA

<u>Factores internos</u>	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
<b>Factores externos</b>	Por ejemplo: cualidades administrativas, operativas, financieras, de comercialización, investigación y desarrollo, ingeniería.	Por ejemplo: debilidades en las áreas incluidas en el cuadro "fortalezas".
<b>Oportunidades (O)</b> (Considérense también los riesgos): por ejemplo, condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología.	<b>Estrategia FO Maxi-maxi</b>  <i>Potencialmente la estrategia más exitosa, que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.</i>	<b>Estrategia DO Mini-maxi</b>  <i>Por ejemplo, estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades</i>
<b>Amenazas (A)</b>  Por ejemplo: escasez de energéticos, competencia y áreas similares a las del cuadro superior de "oportunidades"	<b>Estrategia FA Maxi-mini</b>  <i>Por ejemplo, uso de fortalezas para enfrentar o evitar amenazas.</i>	<b>Estrategia DA Mini-mini</b>  <i>Por ejemplo, atrincheramiento, liquidación o sociedad en participación</i>

Fuente: Adaptado de Koontz y Weihrich, 2001, p. 173.

La combinación de factores (internos y externos), se convierten en estrategias FO, DO, FA y DA expresando la siguiente relación:

**FO:** fortaleza F para aprovechar oportunidad O.

**DO:** acción E para superar debilidad D, y aprovechar oportunidad O.

**FA:** optimizar la fortaleza F para reducir al mínimo la amenaza A.

**DA:** acción E permite reducir al mínimo tanto la debilidad D como la amenaza A.

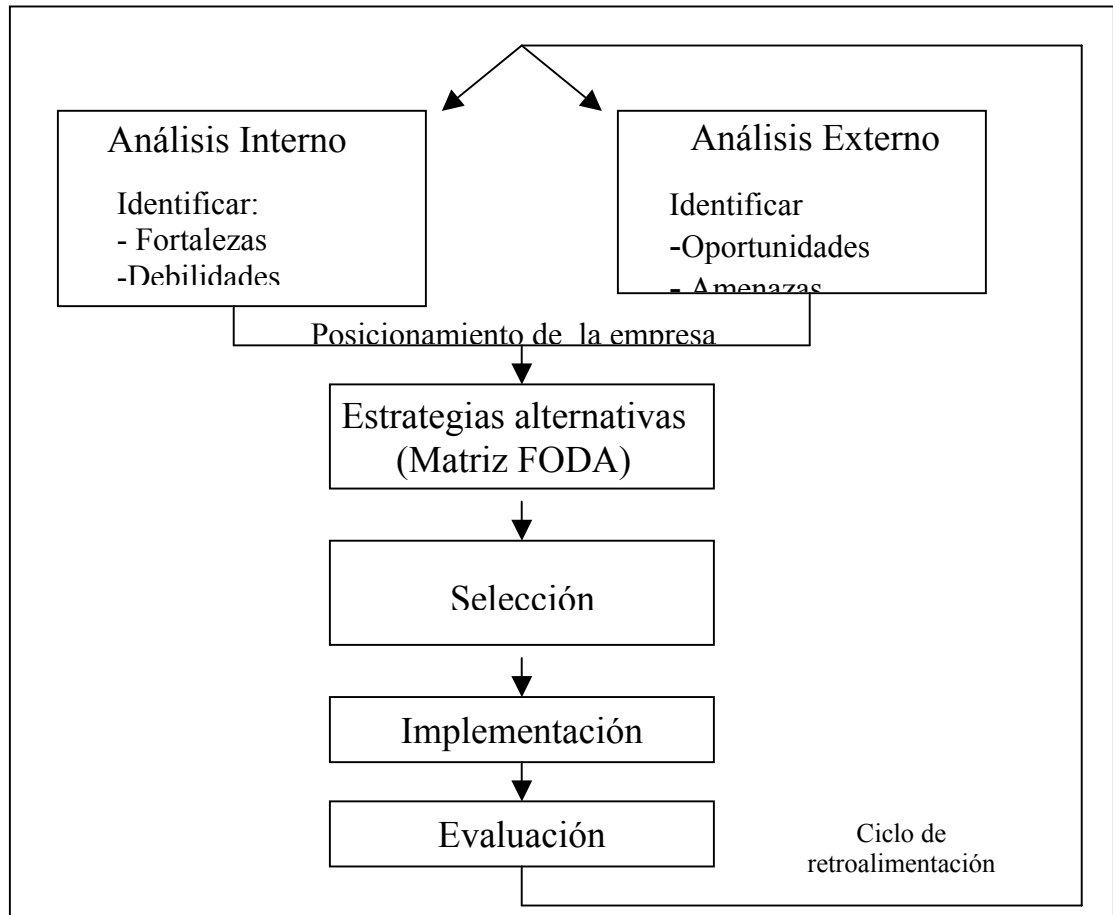
Las alternativas estratégicas pueden contener estrategias a nivel funcional, de negocios, corporativo y global.

La figura 3.4., muestra el modelo de Planeación y Administración Estratégica que pone énfasis primordialmente, en el análisis de la situación interna y externa de la empresa, este paso es el denominado análisis FODA. Posteriormente se generan las estrategias alternativas (Matriz FODA).

Una vez que estas posiciones se han definido, la siguiente etapa en el proceso es la selección estratégica la cual requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo y de rápido cambio. La Implementación de la estrategia es la siguiente etapa del proceso.

Finalmente, el proceso termina con la evaluación y ciclo de retroalimentación el cual indica que el comportamiento estratégico es un proceso permanente. Una vez implementada la estrategia, debe hacerse monitoreo de su ejecución con el fin de determinar hasta qué punto se logran realmente los objetivos estratégicos. Esta información se devuelve al nivel corporativo a través de ciclos de retroalimentación. Dicha información, sirve para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios.

Fig. 3.4. Modelo de Planeación Estratégica



Fuente: Citado en Loyola, originalmente es de otros autores.

Este modelo fue elegido para realizar el presente estudio de investigación, debido a que hace énfasis en el análisis completo de las distintas áreas de la empresa (análisis interno), y también considera el análisis del medio ambiente externo, el cual debe ser actualmente tomado en consideración, debido a la rapidez en el ritmo del cambio en el entorno lo que nos conduce a demandas más complejas, en cuanto a operaciones administrativas.

Cabe señalar, que este estudio sólo contempla hasta la realización de estrategias alternativas. Faltaría por realizar las siguientes etapas de selección, implementación, evaluación y retroalimentación. Etapas que corresponde ejecutar al directivo de la empresa, si lo considera pertinente.

Un análisis de este tipo le permite a los directivos de la empresa una posibilidad real de evaluar lo que efectivamente *pueden* hacer. En consecuencia, constituye un instrumento que influye al análisis para pensar y revalorar los objetivos, misión, visión y estrategias de la empresa.

Para finalizar este capítulo nos queda por decir que las herramientas de análisis y modelos anteriormente descritos son vitales para pensar acerca de la estrategia, sin embargo, se debe de tener muy en cuenta que sin importar qué tan brillante, racional o imaginativo pueda ser el proceso estratégico, no se pueden prever sucesos imprevistos, además de que ningún modelo administrativo puede sustituir en forma adecuada al análisis y al sentido común. Los modelos son útiles para los directivos, en el sentido de que ayudan a conferirle orden al proceso reflexivo.

## **Capítulo 4.**

### **Caso de estudio: “Comercializadora Huajuapan”**

#### **4.1. Antecedentes**

Este estudio analiza el caso de una empresa familiar mixteca del giro comercial<sup>14</sup>, ubicada en Huajuapan de León, Oaxaca. La idea del negocio surge por la necesidad de autoempleo de los propietarios, su principal objetivo fue obtener recursos necesarios para subsistir. Iniciaron operaciones comerciales en 1973 cuando la población de este municipio era apenas de 21 mil habitantes. El surtido de productos, relativamente escaso, fue aumentando con el paso del tiempo, para 1990 se inauguró otra tienda y en 1997 se inaugura el tercer establecimiento integrándose a las dos anteriores, como una segunda sucursal.

A través de los años, la empresa ha enfrentado una serie de problemas, por ejemplo la crisis de 1994 y algunos problemas de liquidez que han solucionado por medio de créditos de proveedores e instituciones bancarias. A pesar de ello, lograron desarrollar acciones que han permitido que la empresa, no sólo se mantenga, sino que crezca, dicho sea de paso, éstas, han

---

<sup>14</sup> La empresa objeto de estudio será denominada en lo sucesivo “Comercializadora Huajuapan”

sido implementadas sin estudios previos, todo de manera empírica, ejemplo de ellas son: ubicación estratégica de los locales de las tiendas; reinversión de utilidades, se asignan un sueldo y lo demás lo reinvierten<sup>15</sup>; trato personal y amable por parte de los propietarios a la clientela (aunque con los diferentes compromisos que actualmente han adquirido no tienen tiempo suficiente para hacerlo); red de distribución de mercancía a poblaciones cercanas; entre algunas otras.

“Comercializadora Huajuapán” en la actualidad es una empresa que ha alcanzado un tamaño medio<sup>16</sup>; su giro es la venta de abarrotes en general, además de la venta de lácteos, salchichonería, vinos y licores y perfumería; así mismo complementan la actividad con la venta de productos de dulcería. La venta es al menudeo (autoservicio) y mayoreo pudiendo ser esta última forma de venta, a través de pedidos por teléfono o pedidos con el promotor de ventas (que realiza visitas a domicilio). Para este último tipo de venta, los clientes vienen (o les llevan la mercancía) a diversas comunidades cercanas por mencionar algunas se tiene: Tezoatlán de Segura y Luna, Tonalá, Natividad, San Jorge Nuchita, Portezuelo, Mariscala, Tacache de Mina, entre otras. También compran al mayoreo personas que habitan en las colonias de la ciudad y tienen pequeñas tiendas de abarrotes y algunos restaurantes como son Casablanca, Brochas, García Peral, entre otros.

Se puede asegurar que “Comercializadora Huajuapán” fue el negocio pionero de abarrotes en Huajuapán, donde se ofreció a los clientes la oportunidad de que ellos mismos tomaran los productos que requerían (autoservicio), y es de esta misma forma como sigue operando, a través de ofrecer un amplio surtido en mercancías.

Los proveedores de la empresa son mayoristas y fabricantes directos que llegan de diversos lugares como son: D.F., Oaxaca, Guadalajara y Puebla, (Atlixco, Tehuacan) llegan en períodos de 8, 15 y 30 días.

---

<sup>15</sup> Principio de separación de identidad

<sup>16</sup> Existen varios criterios para la definición de las micro, pequeñas y medianas empresas, se tomó a consideración para clasificar a la empresa, el último criterio establecido por la entonces SECOFI en 1999, donde considera como parámetro el número de empleados que laboran, para el sector comercio es mediana una empresa cuando existen de 21 a 100 empleados.

## **4.2. Recursos**

Los recursos necesarios para la operación de esta empresa son básicamente de tres clases: humanos, materiales y financieros.

### **4.2.1. Humanos**

En términos generales, en la empresa laboran entre 38 y 45 empleados, repartidos en distintas áreas y tiendas. En el área administrativa, específicamente en lo relacionado al ramo de contabilidad, labora un contador público, un auxiliar y la asistente de gerencia; en las tiendas, laboran cajeras, gondoleras<sup>17</sup>, repartidores, bodeguero, chóferes, supervisores y el promotor de ventas.

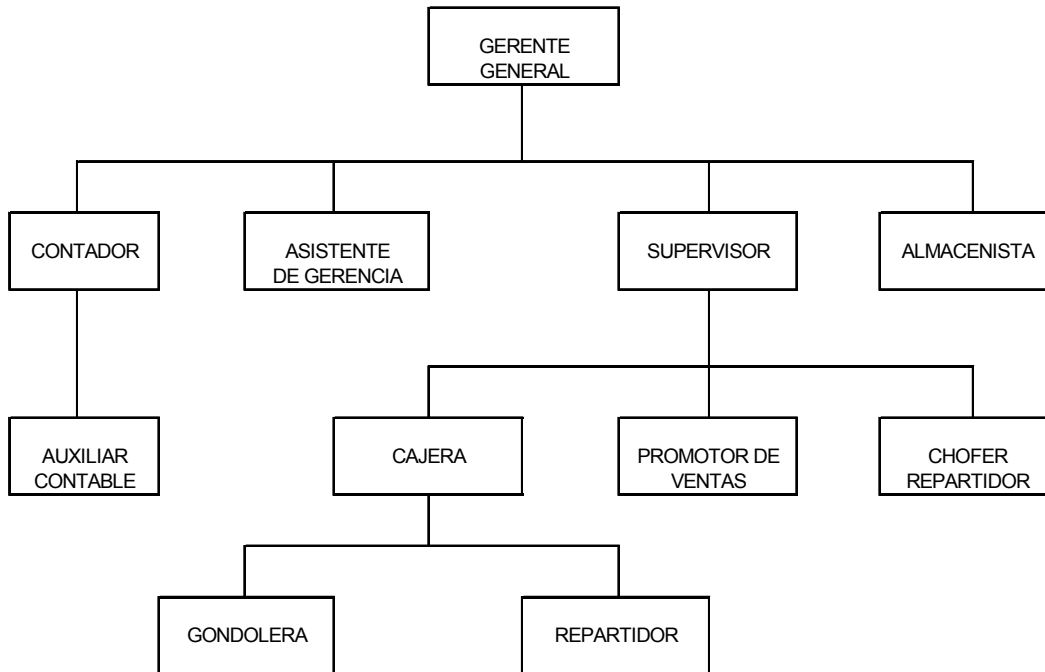
La Figura núm. 4.1 muestra la estructura organizacional<sup>18</sup> bajo la cual opera actualmente “Comercializadora Huajuapán” en el que se indican: las líneas de autoridad, comunicación, relaciones e interrelaciones tanto de línea como de staff dentro de la empresa identificándose cada uno de los cargos.

---

<sup>17</sup> Término que se utiliza en las tiendas de autoservicio para denominar a las personas encargadas de acomodar la mercancía en los estantes.

<sup>18</sup> En este estudio se deduce dicha estructura, debido a que no existe formalmente.

**Fig. 4.1.** Estructura organizacional de Comercializadora Huajuapán



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa.

Se menciona en forma muy general las actividades que se desempeñan en cada puesto.

Gerente general:

Los dos propietarios de la empresa fungen como gerentes, toman las decisiones de carácter general para la empresa; realizan distintas tareas de la administración de la misma, controlan las actividades de los distintos departamentos (compras, almacén, finanzas, personal, etc.), evidentemente al realizar demasiadas actividades operativas, descuidan la planeación de largo plazo.

Contador Público:

Cuida la correcta elaboración y presentación oportuna de las declaraciones necesarias para efectuar los pagos fiscales.



Asistente de gerencia:

Realiza el corte de caja junto con las cajeras al final del día; realiza depósitos al banco realizando las fichas correspondientes; controla los pagos hechos por la empresa, revisando para ello la póliza de caja; cuida que se realice adecuadamente la facturación que va a ser presentada a los clientes, para el cobro de las ventas efectuadas. Cuida de que se cobre oportunamente a clientes y deudores. Vigila que se efectúen oportunamente los pagos requeridos, utilizando para dicho efecto, el control de vencimientos de acreedores elaborado por el contador.

Supervisor:

Vigila la actuación de las cajeras, y gondoleras, de manera personal, para orientar, mejorar o ajustar las funciones y actividades; reporta al gerente.

Almacenista:

Su función es determinar los stocks de mercancía y reportar al gerente la falta de algún artículo; recibe la mercancía que llevan los proveedores, (la contabiliza y supervisa que no tenga defectos); da de alta y baja las respectivas compras y salidas de mercancía.

Auxiliar contable:

Cuida, a través del encargado respectivo (contador), el correcto funcionamiento del archivo general de la empresa, procurando determinar: los documentos que se deben archivar; los documentos que se deben desechar; el tiempo que se deben conservar los papeles y documentos archivados.

Cajera:

Su función es cobrar a los clientes que asisten a las tiendas a realizar compras al menudeo y mayoreo, en este último tipo de compras toma el pedido y pide a una de las gondoleras o repartidores que lo surta; al final del día realizan corte de caja.

Promotor de ventas:

Se encarga de acudir a las diferentes colonias para promover los productos, y tomar los pedidos de clientes actuales y nuevos, mismos que entrega a la tienda por las tardes, para que el repartidor lo surta ese mismo día o al siguiente.

Chofer (promotor de ventas foráneo)

Su función es acudir a las diferentes comunidades circunvecinas para ofrecer los productos, de esta forma elabora los pedidos, mismos que entrega a la tienda, para posteriormente surtir los pedidos.

Gondoleras:

Su función es mantener los estantes llenos con mercancía clasificada y acomodada además de etiquetada, revisar la fecha de caducidad para los alimentos perecederos (sobre todo en el área de salchichonería), mantener los pasillos limpios, atender con atención al público.

Repartidor:

Su función es surtir los pedidos y llevarlos a los clientes en las diferentes colonias, además de ayudar a descargar la mercancía que llega a las bodegas.

Velador de almacén: Resguarda la mercancía.

En el cuadro 4.1. se presenta la distribución de los empleados que laboran en la empresa, su salario semanal y el lugar en donde laboran, siendo estos: la matriz, alguna de las dos sucursales, la bodega o la oficina.

**Cuadro 4.1.** Distribución de empleados de Comercializadora Huajuapán

Puesto	Num. total trabajadores <sup>19</sup>	Salario semanal <sup>20</sup>	Matriz	Sucursal I	Sucursal II	Oficina	Bodega
Gondoleras	12 –16	400-500	6	4	2		
Repartidor	6 – 8	700	4	1	1		
Cajera	7	550-650	3	2	2		
Almacenista	1	1,200					1
Velador de bodega	1	400					1
Promotor de ventas	1	700					1
Chofer	2	700					2
Contador	1	1,500				1	
Auxiliar contable	1	600				1	
Asistente de gerencia	1	950				1	
Supervisora	1	550	1				
Supervisores <sup>21</sup>	3	700	1	1	1		
Gerente General	1	2100				1	
Total	38-45		15	8	6	4	5

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa, segundo semestre del año 2002.

En cuanto al proceso de selección de personal, la manera como reclutan al personal es a través de dos fuentes, anuncios en cartulinas que pegan afuera de los establecimientos, o la fuente más utilizada por recomendaciones de los mismos empleados, esto influye a que se contrate a personas conocidas e incluso a familiares, sin tomar en cuenta sus aptitudes y habilidades. Los requisitos que piden para otorgarles el empleo a los aspirantes son mínimos por lo que en ocasiones no poseen las habilidades mínimas para el desempeño de las funciones del puesto. La contratación muestra deficiencias, ya que por lo general la relación laboral se establece a través de un convenio verbal y no mediante un contrato formal en el que se establezcan las relaciones del trabajo. En este sentido, el empresario debe tener mucho cuidado,

<sup>19</sup> El número de personal en lo referente a gondoleras y repartidores depende de la época del año, en temporadas bajas se necesitan menos empleadas que en temporadas altas (fines de año).

<sup>20</sup> Los salarios se pagan semanalmente, los rangos fueron establecidos en función del tiempo, los que ganan menos apenas comenzaron a laborar y los que tienen más tiempo ganan un poco más.

<sup>21</sup> Los tres supervisores sólo trabajan los fines de semana.

ya que como se menciona en la Ley Federal del Trabajo, la realización o no del contrato es imputable al patrón.

No existe un programa de inducción que permitan al nuevo empleado integrarse de manera óptima a la empresa. Los empleados al iniciar sus labores conocen las actividades que habrán de desempeñar por las indicaciones que da el propietario, de esta forma poco a poco y con la experiencia que vayan adquiriendo van realizando adecuadamente sus funciones, esto impide que desde un principio se logre su verdadera capacidad después de haber ingresado a la empresa.

La mayoría de los empleados tiene un horario de 8:00 a. m. a 9 p.m. (aunque en ocasiones salen más tarde), tienen una hora y veinte minutos para comer y un día de descanso, éste es diferente para la mayoría, debido que la tienda permanece abierta todos los días del año (a excepción de algunos días festivos), por lo que se distribuyen los días de descanso de manera que todos los días existan personas laborando; el personal que labora en el área administrativa (asistencia de gerencia, contador y auxiliar) tiene un horario distinto, trabajan de lunes a sábado de 9:00 a. m. A 2:00 p.m. y de 4:00 a 7:00 p.m., aunque si es necesario quedarse más tiempo así lo hacen.

La manera de evaluar el trabajo o desempeño de los empleados, es mediante una tabla que califica aspectos que ayudan a determinar el desempeño y de esta forma identificar a quién se le otorgará la despensa<sup>22</sup> con un valor de \$ 100.00 que otorgan como estímulo cada 15 días, entre los aspectos que se califican son:

- Limpieza en los pasillos
- Que toda la mercancía esté etiquetada
- Que todos los estantes estén llenos
- Que los productos no rebasen el límite de caducidad (sobre todo en el área de salchichonería)

Algunos empleados presentan malos hábitos y actitudes en donde se muestra una clara desmotivación, algunos otros, permanecen poco tiempo en la empresa, esto se aprecia en los niveles operativos de la empresa (gondoleras y repartidores).

---

<sup>22</sup> Las despensas consisten en un número indeterminado que se otorgan a todos los empleados que cumplen. En la mayoría de los casos no se otorgan.

Desde hace aproximadamente dos años ha habido cursos de capacitación sobre integración, ventas, trato al cliente y relaciones humanas. Estos cursos, sin embargo, no han despertado mucho interés en los empleados, tal vez porque consideran que se trata de un empleo temporal, ya que existe una considerable rotación en el personal, de tal forma que los conocimientos que se les brindan dentro de los cursos no han tenido los frutos esperados, además el personal consideró que los cursos fueron tediosos.

Los propietarios de la empresa señalan que buscan establecer una comunicación estrecha con el personal que labora, apoyando a sus empleados tanto moral como económicamente cuando ellos lo requieran.

#### **4.2.2. Materiales**

La empresa cuenta con tres locales para la venta de los productos (una matriz y dos sucursales), y tienen tres bodegas para almacenar la mercancía.

En lo que respecta a medios de transporte, la empresa cuenta con cuatro unidades de transporte para la distribución, además tienen 5 triciclos que son utilizados para entregar pedidos a las diferentes colonias de la ciudad.

En cuanto a mobiliario y equipo la empresa tiene artículos propios para desempeñar la función que desarrollan.

#### **4.2.3. Financieros**

Para tener un panorama general acerca de los recursos financieros que posee la empresa “Comercializadora Huajuapán”, se analizan en este apartado los estados financieros como son, el Balance General y Estado de Resultados de los años 2000 y 2001<sup>23</sup>, utilizando el método de porcentajes integrales, el de aumentos y disminuciones y razones financieras.<sup>24</sup> En el cuadro 4.2. se presenta el Balance General del año 2001, mediante los métodos de porcentajes integrales y aumentos y disminuciones.

---

<sup>23</sup> No se presentan datos del año 2002, debido a que no se encontraban disponibles.

<sup>24</sup> Los resultados se presentan sólo en porcentajes, por petición de los directivos de la empresa.

**Cuadro 4.2.** Balance general 2001  
Porcientos integrales y aumentos y disminuciones  
“Comercializadora Huajuapán”

	<b>2001</b>	<b>*</b>
<b>Conceptos</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>Activo</b>		
Caja y bancos	16.43	-15.45
Cuentas por cobrar	15.63	3.72
Inventario en mercancías	61.65	17.64
Activo circulante	93.71	7.82
Activo fijo ( inmuebles Maquinaria y equipo)	6.12	35.52
Activo diferido	0.17	45.55
<b>Total de activo</b>	<b>100.00</b>	<b>9.24</b>
<b>Pasivo</b>		
Total pasivo corto plazo	62.03	4.2
Pasivo a largo plazo		-100
Total pasivo	62.03	2.60
<b>Capital contable</b>	<b>37.97</b>	<b>22.15</b>
<b>Total pasivo y capital</b>	<b>100.00</b>	<b>9.24</b>

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la Comercializadora Huajuapán.  
\* Porcentaje de aumentos y disminuciones del año 2001 con respecto al 2000.

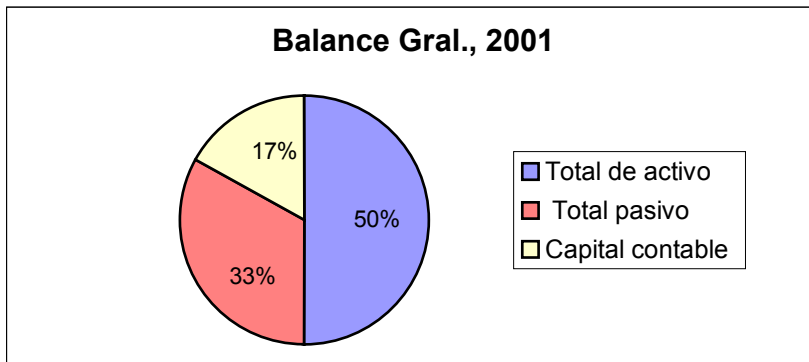
Se observan los siguientes puntos relevantes de la situación financiera de “Comercializadora Huajuapán” para el año 2001. (ver fig. 4.2.)

El renglón más significativo del activo total corresponde a la cuenta de inventarios que representa el 62% del total. Los renglones de caja, bancos y cuentas por cobrar son los rubros que le siguen con el 16% y 15%, respectivamente.

Dada la importancia de la inversión en el concepto de inventarios, resulta conveniente establecer un programa de control de los mismos, para evitar existencias que se dañan por permanecer por mucho tiempo en almacén, para evitar robos, etc. La rotación de inventarios para 2001 es de 42 días.

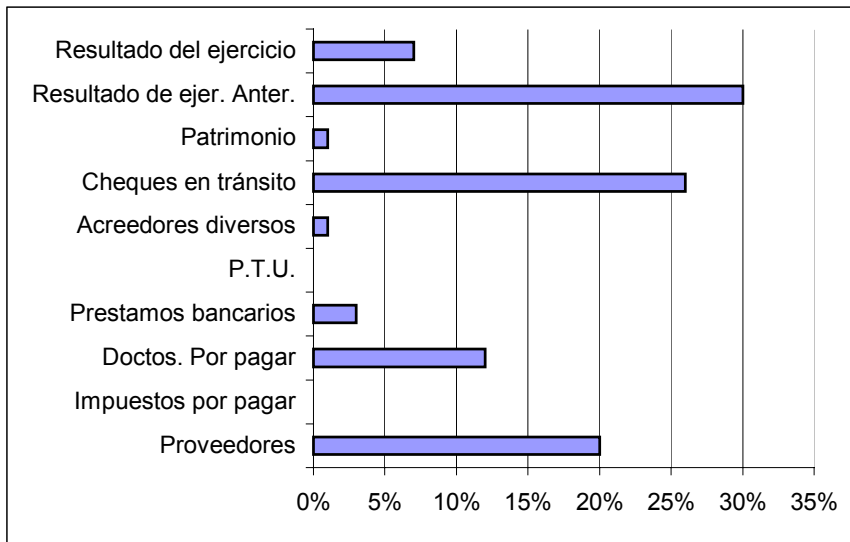
Respecto de la forma como fueron o están siendo financiados los activos , se observa que el 62% está sustentado con recursos de terceros (pasivos) y únicamente el 38% con recursos propios. Esta situación se origina fundamentalmente por créditos con proveedores (20%), por los documentos por pagar (12%) y por cheques en tránsito (26%). (Ver fig. 4.3.)

**Fig. 4.2.** Grafico del Balance General 2001. Comercializadora Huajuapán.



Fuente: Elaboración propia con datos del Balance General, 2001

**Fig. 4.3.** Gráfico Pasivo y Capital, 2001. Comercializadora Huajuapán.



Fuente: Elaboración propia don datos del Balance General, 2001

La aplicación del método de aumentos y disminuciones se efectúa para el análisis de dos estados financieros (año 2000 y 2001), éste análisis se aplicó a cifras monetarias, para términos de este estudio, se presenta en porcentajes en la columna dos del cuadro 4.2., de esta manera se observa la variación de las distintas cuentas:

Con relación al Balance General, se comenta que en el 2001 disminuyó el saldo en caja y bancos en un 15%. Las cuentas de inventarios y activos fijos aumentaron en el año 2001, 17 y 35 % y los pasivos solo aumentaron 4.2%. Lo anterior trae como consecuencia que el índice de solvencia pasara de 1.46 a 1.51 y la prueba ácida de 0.57 a 0.51. (Ver razones financieras en

anexo 13). A pesar de que para considerar factibles los resultados de las citadas razones financieras, estos deberían de ser 2 a 1, pero considerando la política que tiene la empresa de que todos los ingresos netos sean invertidos, se considera que no existe peligro de insolvencia toda vez que cubiertos los pasivos, se realiza la inversión.

Se aprecia un aumento del 35% en el activo fijo, respecto del año 2000, ya que hubo un aumento en la depreciación por la adquisición de activo, esto se debe a que la empresa atraviesa por una etapa de renovación, en la cual es necesario contemplar la compra de equipo de transporte, mobiliario y equipo de oficina y venta, así también convinieron adquirir equipo de cómputo.

La empresa ha establecido excelentes relaciones con los proveedores otorgando plazos promedios de hasta 42 días mientras la empresa cobra créditos a 10 días, esta política favorece a la empresa en sus flujos de efectivo.

En razones de pasivos un gran porcentaje se encuentra en proveedores y cheques en tránsito, los cuales no reflejan ningún riesgo a la empresa por la política antes señalada.

A continuación se presenta el cuadro 4.3. donde se muestran los resultados del Estado de Pérdidas y Ganancias del año 2001 de Comercializadora Huajuapán, mediante los métodos de porcentos integrales y aumentos y disminuciones.



**Cuadro 4.3.** Estado de perdidas y ganancias 2001  
Porcientos integrales y aumentos y disminuciones  
"Comercializadora Huajuapán"

Conceptos	2001 %	* %
VENTAS NETAS	100	1.40
Costo de lo vendido	93.13	0.34
Utilidad Bruta	6.87	18.40
Otros ingresos <sup>25</sup>	0.06	-27.14
Utilidad bruta total	6.93	17.74
Total de gastos	5.69	37.43
Utilidad Neta de operación	1.23	-29.11
Ingresos financieros	0.02	-26.15
Utilidad antes de impuestos	1.25	-29.06
Impuestos	0.29	27.99
UTILIDAD NETA TOTAL	0.96	-37.57

Fuente: Elaboración propia con datos de Comercializadora Huajuapán.  
\* Porcentaje de aumentos o disminuciones.

Como resultado de la comparación de las cantidades analizadas en pesos, se presenta el porcentaje de aumentos y disminuciones en la segunda columna del cuadro 4.3. , de esta manera se observa lo siguiente:

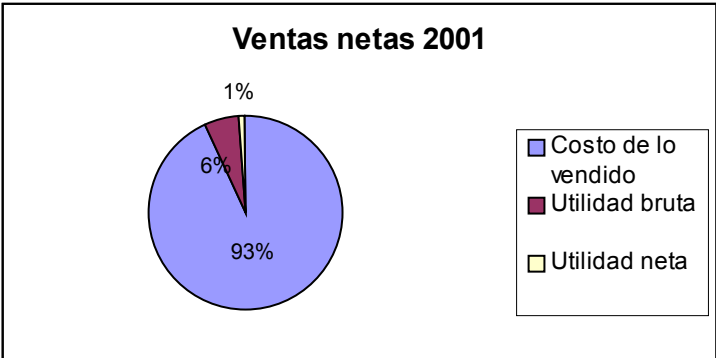
Las ventas netas crecieron 1.40% en el año 2001, según información de la empresa, este porcentaje es menor, comparado con los alcanzados en los años anteriores.

El costo de ventas creció en 0.34% en el 2001, con respecto al 2000. En términos relativos a ventas, el margen bruto aumentó 18.40%.

<sup>25</sup> Otros ingresos incluye otros ingresos y otros productos.

Las utilidades obtenidas por la empresa “Comercializadora Huajuapán” en el año 2001 disminuyeron el 37.57%; esta disminución se debe principalmente al aumento en los gastos generales (total de gastos) que fueron de 37.43%, mismos que se originaron porque los dueños de la empresa decidieron realizar diferentes actividades, con la finalidad de tener una mejor organización y brindar a sus clientes mayor calidad en el servicio, algunas de las actividades fueron: la contratación de un asesor externo para otorgar cursos de capacitación al personal (sobre trato al cliente); hubo un aumento en el rubro de sueldos y salarios, debido al aumento en la contratación de personal, incrementó el porcentaje destinado a la compra de empaques y envolturas, se invirtió más en publicidad, también se dio mantenimiento al equipo de transporte. Otra razón por la que disminuyó la utilidad neta en el año 2001 fue el aumento de 27.94% en el pago de impuestos con respecto del año previo. (ver fig. 4.4.)

**Fig. 4.4.** Gráfico de ventas, 2001. Comercializadora Huajuapán



Fuente: Elaboración propia con datos del Estado de resultados 2001

**4.3. Análisis general de la situación de Comercializadora Huajuapán**

En este apartado se realiza el análisis del entorno que permita conocer las condiciones del medio ambiente interno y externo que rodean a la empresa y que puedan afectarla positiva o negativamente. Los factores externos constituyen las fuerzas del ambiente tales como demográficas/económicas, política /legales y socioculturales. Los factores internos constituyen las fuerzas clave del microambiente como clientes, competidores y proveedores.

#### 4.3.1. Análisis del medio ambiente

Según expertos en modelos econométricos de Consultores Internacionales, para el año 2003, México podrá llegar a crecer entre un 3 y 3.7%, con una tasa de inflación del 4% y con un tipo de cambio apenas por arriba de \$10 por dólar, generando en todo el año, menos de 500 000 empleos.

De acuerdo con el Programa Nacional de Financiamiento (PRONAFIDE) 2001-2006, la estrategia para lograr el crecimiento económico, basado en las exportaciones y la inversión extranjera, cambia por el de la promoción del desarrollo al mercado interno, en este punto se destaca que México podría alcanzar el prometido 7% del PIB para el 2006, pero sólo si se llevan a cabo las reiteradas reformas estructurales pendientes. Lo más importante es que este crecimiento que se pronostica sea sostenible sólo si se lograra incrementar de forma significativa la productividad, la inversión y el ahorro, tanto interno, como externo. Todos estos pronósticos para México dependerán de la evolución de por lo menos cinco factores a saber: debilidad de los mercados externos, inestabilidad financiera internacional, debilidad en el mercado interno, incertidumbre política (elecciones 2003), debilidad financiera interna (deuda interna, FOBAPROA).

Las corredurías Merrill Lynch, Goldman Sachs, JP Morgan y Capen Oxford Economic Forecasting coinciden en señalar que la economía mexicana tendrá un crecimiento de 3.4% para el año 2003, de acuerdo con ellas se crearán 496,000 nuevos empleos.<sup>26</sup>

Todas las estimaciones anteriores dan una visión optimista del desempeño económico en el corto y mediano plazo. Sin embargo, se tienen que tomar en cuenta situaciones no previstas en el ámbito internacional que ponen en riesgo tales previsiones porque ejercen un alto grado de incertidumbre. Por ejemplo, la desaceleración económica de los Estados Unidos, el atentado terrorista del 11 de septiembre, la guerra U. S. A. e Irak, donde se puede apreciar la manera en que la economía mexicana se encuentra ligada estrechamente a la economía mundial y que indudablemente son eventos que tendrán un impacto en el ámbito microeconómico del país, considerando que la incertidumbre forma parte de la era de la globalización económica mundial caracterizada por un conjunto de eventos y fenómenos que arrastran a las economías nacionales y regionales.

---

<sup>26</sup> Diario El Economista, citado en la pagina web: <http://freeservers.com>

Otro aspecto de carácter microeconómico que se ha desatendido en forma particular, es el sector social en cuanto a servicios en salud, generación de empleos, acceso a la educación, infraestructura y capacitación que permitan formar capital humano para que México deje de ser un país con mano de obra barata y maquilador de las grandes transnacionales. El desarrollo regional desigual tiene las mismas causas por las que las naciones tienen diferentes grados de desarrollo, es decir, la política regional es la que determinará el desarrollo de una región en relación con otra, o bien de una actividad económica con relación a otra, por ejemplo, en este sentido, las decisiones gubernamentales que se tomen sobre aspectos relacionados con la economía, la política, y la sociedad son determinantes para el desempeño adecuado de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresa. En este caso las decisiones en política económica e industrial pueden incentivar o desalentar el crecimiento del sector de que se trate.

En el Estado de Oaxaca el comercio es una de las actividades más dinámicas de la economía, contribuye con más del 16% al PIB en los últimos años y una tasa de crecimiento anual de 7.5% para el año 2000 con respecto a 1999, mientras que la industria lo hace con el 12.5 % y una tasa de crecimiento del 1.8%. (ver anexo 7 y 8). Para 1999, de acuerdo con el total de establecimientos por sector de actividad, el comercio posee el 53.3 %, servicios 27.9% e industria 18.6% y se genera el 42.7%, 33.3% y 23.9% del empleo respectivamente (ver anexos 9 y 10).

De esta manera, en el Estado existen no más de cuatro ciudades principales que son los centros de acopio y distribución de productos que no necesariamente se producen dentro de la misma. Así entonces, ciudades como Huajuapán de León, se convierten en el polo comercial de la mixteca, pero no así el polo de desarrollo económico que pudiera ser la industria de transformación. Este fenómeno define diferentes grados de competitividad de los tres grandes sectores de la economía, mientras que el sector primario se encuentra en el total abandono y con nula competitividad, el sector terciario, en particular el subsector de comercio, tiene gran auge y niveles de competitividad quizá similares al sector de servicios. “Comercializadora Huajuapán” aprovecha oportunidades de negocio en una población cuyas necesidades son crecientes porque su estilo de vida se ha visto influenciado por modelos derivados del fenómeno de la globalización que no solamente define el consumismo, si no que ahora tienen que agregarse más miembros de la familia a la búsqueda de un empleo que complemente el ingreso familiar. Esto trae como consecuencia, un conjunto de nuevas necesidades que las empresas comerciales atienden oportunamente.

En la región, hay gran cantidad de gente sin un trabajo formal, debido, entre otras razones, a que no existen las suficientes empresas que demanden esa mano de obra. En otras ocasiones, los sueldos no son competitivos, pero también se tiene que decir que, desafortunadamente, la mayoría de la población no cuenta con un grado mínimo de calificación para el trabajo. Este fenómeno que es recurrente, lo podemos observar prácticamente en todos los ámbitos de la actividad económica y representa un costo adicional para los micro y pequeños empresarios porque como diría Ricardo Garibay (1986:91) “la mano de obra mexicana es barata, pero si hay que hacer una misma cosa tres veces [por falta de capacitación y/o calificación] ya no resulta tan barata”. El aspecto central en todo esto es reconocer cuales son las capacidades y las habilidades en ambos lados, porque, si bien es cierto, es un problema estructural de la economía del país, también lo es en el aspecto micro donde este fenómeno forma parte de la cotidianidad y se refleja en una tasa alta de rotación de personal. Adicional a lo anterior, uno de los aspectos que limita el crecimiento de las micro, pequeña y mediana empresa es la escasez de créditos y las tasas de interés. Las alternativas de financiamiento en la localidad, si no son abundantes, al menos sí son suficientes, toda vez que existen programas de financiamiento con tasas de interés que oscilan entre 1.8% y 5% mensual, según el tipo de fuente de que se trate, cajas populares o banca comercial.

#### **4.3.2. Análisis comercial**

El siguiente análisis comercial inicia considerando lo que propone Martínez (1993) sobre el mercado, el que considera es el campo de batalla en donde compiten las empresas en busca de superarse unas con otras. En términos generales, cada empresa pretende, tanto dominar el mercado, como consolidar una posición o ambas cosas a la vez, pero los logros siempre dependerán de la forma como esa empresa satisfaga las necesidades y deseos de sus clientes.

Para conocer el grado de satisfacción y deseos de los clientes, se realiza un estudio donde se observa el comportamiento de los clientes de la empresa; además se identifican los cambios y tendencias de los gustos y preferencias de los consumidores. A continuación se presenta el análisis de los clientes, competencia, precio, surtido, comercialización, comunicación estratégica, infraestructura, ambiente y personal que permita establecer la posición competitiva de la empresa con respecto a sus competidores más cercanos, sin importar su origen público o privado.

#### 4.3.2.1. Perfil del cliente

En la matriz y sucursales que conforman la empresa, se observó una mayor afluencia de personas del sexo femenino, sobre todo amas de casa que realizan las compras para el consumo de toda la familia, mujeres que viven solas y compran sólo para su uso personal; en menor grado asisten personas del sexo masculino, El porcentaje de los agentes de compras del sexo femenino es el 85% y del sexo masculino el 15% restante. Lo anterior corrobora el hecho de que “ por tradición, la esposa ha actuado como principal agente de compras de la familia, en especial en alimentos diversos y productos básicos, aunque esto ha empezado a cambiar, debido al creciente número de mujeres que trabajan y de esposos que hacen más compras familiares” (Kotler, 1996:179).

Atendiendo a la variable edad, los rangos que sobresalen son: el 27% son clientes de 26 a 30 años, el 23 % de 31 a 35 años; y el 15% de 36 a 40 años. Observamos que las personas que realizan compras en la empresa son, sobre todo, amas de casa jóvenes, son ellas las que deciden los productos que consumen los niños, su esposo y ellas mismas.

Debido al tipo de productos que comercializa la empresa (abarrotes en general), la ocupación de los clientes no es un factor que afecta negativamente a la empresa, ya que su demanda satisface necesidades básicas de todas las personas, sin importar su ocupación; de esta forma, los clientes de la empresa son: sobre todo mujeres, ya sea que trabajen fuera del hogar o se dediquen sólo al trabajo doméstico; ellas o sus esposos desempeñan distintas ocupaciones tales como: comerciantes, profesores, médicos, secretarias, amas de casa, campesinos, albañiles, etc. Todos ellos muestran diferentes niveles de ingresos, sin embargo el 44% percibe entre 3 y 5 mil pesos mensuales, de los cuales, según INEGI (1998) en el Estado de Oaxaca: el 40.3% de los ingresos es destinado a la compra de productos básicos (alimentos y bebidas). Significaría que entre \$1,200 y \$2,000 de dichos ingresos se destinan a la compra de estos productos. La investigación arroja la siguiente información: el 30% de los consumidores gastan de \$900 a \$ 1,200, donde el 75.5% asiste quincenalmente a realizar sus compras.

Las ventas de la empresa son de dos tipos: al mayoreo y al menudeo. Las primeras representan el 60% y las segundas el 40%<sup>27</sup>. Las compras de mayoreo las realizan los habitantes de la comunidades cercanas, mismas que se encuentran ubicadas dentro del área del

---

<sup>27</sup> Información otorgada por la empresa Comercializadora Huajuapán.

Distrito de Huajuapán de León. También compran de mayoreo habitantes de las colonias y algunos restaurantes de la ciudad de Huajuapán. Los clientes que vienen de los pueblos llegan a comprar por lo regular su mercancía los días miércoles y sábados; otros clientes que también compran al mayoreo son habitantes de colonias de la ciudad (ellos, a su vez, vuelven a comercializar la mercancía que compran en sus colonias).

También clientes de la empresa son algunas instituciones públicas que compran ciertos artículos sobre todo de limpieza, algunos restaurantes que utilizan los productos que comercializa la empresa como insumos para la preparación de alimentos en general. De las personas entrevistadas, el porcentaje de este tipo de compradores (mayoristas) fue de 17%.

Ante la existencia de una gran cantidad de productos que ofrece el mercado en general, la decisión del consumidor varía dependiendo del producto que adquiera; aquellos consumidores (24%) que deciden su compra basados en la marca del producto, otros (38%) que deciden con base al precio o bien que recuerdan haberlo visto por T.V. o escuchado por la radio (2.3%). Lo anterior significa que los consumidores de productos de abarrotes, en Huajuapán de León, no han formado una actitud sobre la marca, ni evalúan las características del producto, sino que seleccionan el mismo tomando como referencia sobre todo el precio, esto hace suponer que es el precio el que determina en última instancia la compra.

Otros datos que se obtuvieron del estudio realizado es que las personas que asisten a comprar a las tiendas en términos generales han sido clientes leales a la empresa, el 44% de los clientes tienen de uno a tres años asistiendo a la empresa, el 20% de los clientes tienen de 4 a 5 años, el 16% de los clientes tienen más de 10 años acudiendo a la empresa. Esto obedece a varias razones, el 70% de los clientes de la empresa opinaron que generalmente encuentran los productos que buscan; con respecto al trato al cliente, el 51% opina que la atención de los empleados es buena, el 8% piensa que es excelente. Con relación a la opinión que tienen los clientes de la empresa con respecto a los precios, el 34% de los clientes piensa que los precios son mejores que la competencia; el 61% de los clientes piensa que son similares, ya que algunos precios están más bajos que la competencia, pero otros están más elevados, por lo que existe un equilibrio, de esta forma la empresa, en términos de precios que brinda al público, se inclina por tener precios aceptables, esto es, precios más bajos que la competencia, sobre todo la competencia referente a las tiendas de particulares.

Con relación al tiempo que tienen que esperar para que los atiendan en caja, el 39% opina que el tiempo es menor de 5 minutos, el 37% opina que esperan de 5 a 10 minutos y el 24% restante opina que espera más de 10 minutos, incluso hasta 30 minutos, las personas que opinaron esto último, son sobre todo clientes que asisten a la empresa y compran por mayoreo, de esta manera hacen su pedido y esperan para que se lo surtan, es por eso que esperan más tiempo. En general, la mayoría de las personas opinan que el tiempo de espera es el adecuado y, en todo caso, no tienen inconveniente en esperar algo más.

La mayoría de las personas están de acuerdo con la distribución de los productos en los estantes, por lo que encuentran con facilidad los mismos. Piensan que la iluminación es adecuada. Con relación a la ventilación el 52% de los clientes piensa que es buena. En el aspecto de la limpieza el 75% de los clientes piensa que es necesario que luzca más aseado.

La ubicación de los establecimientos representan para la empresa una gran ventaja competitiva, debido a que éstos se encuentran en la zona centro, el 97% de los clientes piensa que tiene una magnífica ubicación; el 19% opina que les agradecería que la tienda tuviera una sucursal sobre la carretera internacional, entre las calles Cuauhtémoc y Juárez, esta sugerencia podría ser valorada y estudiada si se piensa establecer una sucursal adicional.

Los clientes realizan sus compras a todas horas del día, después de las 8 de la mañana hasta las 9 de la noche, sin embargo, el horario de compras preferido es de 11 a 12 de la mañana y de 7 a 8 de la noche, que fue donde se pudo apreciar mayor afluencia de clientes por las tiendas, además se observa que un poco antes de las 9 de la noche, las personas asisten a las tiendas a hacer sus compras de última hora, pues a las 9 es la hora en la que cierran. (ver detalles de los resultados de las encuestas en anexos 4 y 6).

#### **4.3.2.2. Perfil de la competencia**

En este apartado se considera un análisis de la posición competitiva de la empresa con respecto a sus competidores más cercanos, tiendas de abarrotes de autoservicio de tamaño y productos similares, ubicadas en la ciudad de Huajuapán de León, y que presentan un porcentaje de participación del mercado representativo. Para este caso, se consideraron a las empresas con un porcentaje de participación mayor al 3% (según datos de la investigación de mercado), dejando fuera de este análisis a todas aquellas tiendas de abarrotes que se ubican en las diferentes



colonias o poblaciones, debido a que la mayoría son clientes de las primeras, con excepción de algunos productos. En el anexo 11 se aprecian las principales empresas de abarrotes de autoservicio en la ciudad de Huajuapán.

Con este propósito se define por un lado “el mapa de competidores” y por el otro, los indicadores considerados y sus dimensiones que permiten establecer una escala; a partir de ella se determina la posición de cada empresa evaluada.

El mapa de competidores queda conformada por cinco empresas comercializadoras de productos de consumo final (abarrotes en general); RIHER, Abarrotes Gloria, Superami, así también las tiendas dependientes del gobierno ISSSTE e IMSS<sup>28</sup>, también se consideran otras tiendas de menor importancia (para los entrevistados), éstas se agrupan en el término “Otros”, no se evalúan debido a la poca participación que tienen en la preferencia del público. Ver cuadro 4.4.

**Cuadro 4.4.** Porcentaje de participación del mercado de las diferentes tiendas de abarrotes de autoservicio en Huajuapán de León.

Nombre de la tienda	Porcentaje
RIHER	32%
TIENDA DEL ISSSTE	21%
TIENDA DEL SEGURO	18%
COMERCIALIZADORA HUAJUAPAN	16%
ABARROTOS GLORIA	5%
OTROS*	5%
SUPERAMI	3%
<b>TOTAL</b>	100%

Fuente: Elaboración propia con datos del estudio de mercado (anexo 4)

\*Otros: Alan y Alin, el Diamante negro, El Volcán, La Popular y otros.

Al observar los resultados, se aprecia que la tienda a la que acuden más frecuentemente las personas es Riher, el 32% del universo de personas asiste a ésta tienda, se observa que las tiendas dependientes del gobierno como son ISSSTE e IMSS, también son preferidas por el público el 21 y 18 % del universo acuden a ellas. El cuarto lugar lo ocupa la empresa que se estudia “Comercializadora Huajuapán”, con el 16%.

Una vez que se ha identificado el universo de competidores, se procede a evaluar la posición que “Comercializadora Huajuapán” tiene con relación a sus competidores.

<sup>28</sup> Se denomina indistintamente IMSS o tienda del Seguro

Por razones de orden y objetividad hay que precisar una serie de variables comunes, derivadas principalmente de la estructura operativa de la empresa y de sus competidores por analizar. El cuadro 4.5. muestra las variables (indicadores) a evaluar, cada variable será objeto de calificación con base a una escala para determinar la posición competitiva que la empresa tiene sobre cada uno de sus competidores (ver anexo 12), con excepción de aquellas en que se señala lo contrario.<sup>29</sup> Las variables (indicadores) que se consideran son: el precio, el surtido, la comercialización, se consideran sus componentes las siguientes dimensiones: fracción del mercado, fuerza de ventas, promociones, servicio al cliente y publicidad. Comunicación estratégica, en su dimensión: imagen corporativa. Infraestructura, en sus dimensiones: ubicación, instalaciones, mobiliario y equipo. Ambiente en sus dimensiones: ambientación, ventilación y limpieza. Por último, personal en sus dimensiones: clima laboral, sueldos y salarios.

A continuación el cuadro num. 4.5. muestra las variables a evaluar, con el propósito de determinar la posición de Comercializadora Huajuapán con relación a sus competidores y señalar las acciones que deberían emprenderse para mejorar la posición competitiva de la empresa.

---

<sup>29</sup> Martínez Villegas Fabián (1993), sugiere ésta mecánica objetiva, para comparar a la empresa con sus principales competidores, a partir del mercado específico en el cual se desenvuelven y determinar sus superioridades y debilidades.

**CUADRO NUM. 4.5.**  
**INDICADORES DE VALUACION DE LA COMPETENCIA**

INDICADORES Y DIMENSIONES	C H*	COMPETIDORES				
		RIHER	SUPERAMI	GLORIA	ISSSTE	IMSS
<b>PRECIO</b>	C	D	B	B	D	A
<b>SURTIDO</b>	B	E	A	A	E	D
<b>COMERCIALIZACION</b>						
Fracción del mercado	C	E	A	A	D	D
Fuerza de ventas	E	A	A	E	A	A
Promociones	A	D	B	A	E	E
Servicio al cliente	D	E	B	A	D	D
Publicidad	A	A	E	E	A	A
<b>COMUNICACIÓN ESTRATEGICA</b>						
Identidad corporativa	A	E	A	A	D	A
<b>INFRAESTRUCTURA</b>						
Ubicación	D	E	A	B	B	D
Tamaño del inmueble	B	D	C	D	E	D
Mobiliario y equipo	D	C	C	D	C	C
<b>AMBIENTE</b>						
Ambientación*	B	C	D	B	C	C
Ventilación	C	C	D	C	D	C
Iluminación	C	C	C	B	D	B
Limpieza	B	B	D	C	E	C
<b>PERSONAL</b>						
Clima laboral	B	C	C	B	C	B
Sueldos y salarios	A	D	A	A	E	E
<b>E Superior al promedio   D Sobre el promedio   C Promedio   B Abajo del promedio   A Inferior al promedio</b>						

Notas:

\* Comercializadora Huajuapán, empresa estudiada

\*\* Conjunto de elementos sutiles que hacen agradable el lugar para los clientes como: música ambiental, colores de muros, decoración y otros

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación de campo (observación y encuesta)

## Precio

Para el análisis de la variable precio, se realizó una comparación de canastas de productos similares<sup>30</sup> entre las distintas tiendas de autoservicio (ver anexo 12), de donde se determina que “Comercializadora Huajuapán” tienen una posición que la ubica *en el promedio*, lo que significa que ofrece precios atractivos con relación a la competencia, sin embargo, se puede apreciar que Riher e ISSSTE son las tiendas que ofrecen los mejores precios, mientras que el resto (IMSS, Gloria y Superami ) ofrecen precios altos. En este sentido se considera que la estrategia seguida por “Comercializadora Huajuapán” es correcta aunque cabría la posibilidad a partir de un análisis previo establecer con cierta periodicidad algunas ofertas y promociones orientadas a lograr la mayor atención de los clientes actuales y potenciales.

## Surtido

La variable surtido, entendida como la variedad de productos que se expenden en la tienda, es una razón suficiente que puede atraer a más clientes. Aquí se puede constatar que “Comercializadora Huajuapán” tiene una posición que la ubica *por abajo del promedio*. Esta situación representa una desventaja importante a considerar porque es un criterio que los consumidores toman para asistir a realizar sus compras en una u otra tienda. Las tiendas que muestran una mejor posición son ISSSTE, Riher e IMSS. (Ver anexo 12)

Sobre este aspecto se considera indispensable que, para mejorar la posición competitiva, se amplie el surtido que maneja “Comercializadora Huajuapán” en benéfico de los clientes y de la propia empresa.

## Promoción y comercialización

En lo referente a la variable promoción y comercialización, se consideran como sus componentes las siguientes dimensiones: fracción del mercado, fuerza de ventas, promociones, servicio al cliente y publicidad.

La **fracción del mercado** se debe entender como el porcentaje del número de personas que asisten a cada una de las tiendas de autoservicio. Se puede apreciar que “Comercializadora Huajuapán” tiene una posición que la ubica *en el promedio*, esta situación muestra que la

---

<sup>30</sup> Para obtener la canasta de productos, se consideraron bienes similares en las diferentes tiendas, procurando que éstos fueran los que generalmente se utilizan en los hogares (canasta básica).

empresa con el 16% del mercado, se ubica en los gustos y preferencias de los consumidores.

Aquí es necesario que la empresa siga manteniendo a los clientes actuales y atraiga a clientes nuevos, reforzando algunas estrategias que han seguido hasta el momento e implementando algunas más que serán sugeridas posteriormente. Las empresas que muestran una mejor posición son: Riher, ISSSTE e IMSS.

La dimensión **fuerza de ventas** considera al personal que coordina la promoción, venta y distribución física de los productos de la tienda al cliente; de tal manera que mantienen un trato directo y permanente con él. “Comercializadora Huajuapán” muestra una posición que la ubica *superior al promedio*, al igual que la tienda de Abarrotes Gloria. Significa que la posición de la empresa es muy competitiva, lo que se explica por la estrategia de venta al mayoreo con entregas a domicilio. Esta estrategia de distribución, tiene un impacto positivo, ya que se debe tener muy en cuenta que es una forma directa para estimular la demanda de los productos. La empresa puede incrementar la eficiencia de su fuerza de ventas, si su personal recibe capacitación orientada a la mejora del proceso de venta personal, es necesario que los vendedores sepan hacer entrevistas de ventas y comuniquen y establezcan relaciones duraderas con los clientes brindándoles mejor atención mediante un sistema que les permita contar con los artículos que requieren en el momento apropiado y al menor costo para ellos y la empresa.

Las demás tiendas de autoservicio no realizan ventas de mayoreo a domicilio lo que las ubica en una posición poco competitiva.

La dimensión **servicio al cliente**, para este estudio debe entenderse como el conjunto de actitudes y comportamientos de los empleados de la empresa hacia el comprador o consumidor final. “Comercializadora Huajuapán” tiene una posición que la ubica *sobre el promedio*, lo que significa que es competitiva. A pesar de ser una situación buena, si se considera el servicio al cliente desde un *enfoque sistémico*<sup>31</sup>, es muy recomendable que se adopten medidas tendientes a mejorar el servicio al cliente interno (empleados) que coadyuve a reforzar valores y actitudes positivos en beneficio del cliente externo. En este sentido son muy importantes aspectos como: buen trato, sueldos, salario y horarios acordes con la ley, capacitación e incentivos que motiven al

---

<sup>31</sup> Este enfoque considera como clientes a todos aquellos públicos internos y externos a la empresa que tienen un interés particular en ella. Tal enfoque considera a los empleados como los clientes más importantes para la empresa, cuyas necesidades deben estar satisfechas y en esa medida les permitirá transmitir una imagen positiva de la empresa hacia el público externo integrado por proveedores, acreedores, gobierno, consumidores y otros. En resumen, este enfoque reconoce como cliente no sólo al comprador o consumidor final porque admite que tanto de las actitudes y comportamientos de otros clientes como de los empleados dependerá el desarrollo de la empresa.

cliente interno, todas estas medidas se verán reflejadas necesariamente en una mejora sustancial del servicio al cliente externo, observándose en la amabilidad y rapidez que brinden.

La dimensión **Promoción**, para este análisis, sólo incluye a las ofertas. “Comercializadora Huajuapán” se ubica en una posición *inferior al promedio*, lo que la ubica en una posición poco competitiva. Se deben realizar algunas actividades que logren mejorar la posición competitiva de la empresa, tales como: ofertas de productos que no presenten alta rotación; convenios con las grandes empresas proveedoras para solicitarles apoyo de tal forma que la empresa pueda ofrecer a sus clientes degustaciones y pruebas de productos gratuitas apoyadas por edecanes; también pueden realizarse concursos, cupones, rifas o patrocinar reembolsos en meses que no presentan mucha demanda. Todas estas actividades están encaminadas a beneficiar al cliente. Las empresas que presentan mejores posiciones en esta dimensión son: ISSSTE, IMSS y Riher.

La dimensión **publicidad** se refiere a todo esfuerzo orientado a establecer relación con un gran número de posibles compradores, comprende todas las actividades, mediante las cuales se dirigen al público, mensajes visuales u orales con el propósito de informarle e influir sobre él para que compre mercancías (Mercado, 1999). Los medios que utiliza la publicidad para alcanzar sus objetivos son diversos, para este caso de estudio, el único medio que se analizará es la radio, porque es el de mayor cobertura y disponibilidad en la región.

“Comercializadora Huajuapán”, Gloria y Superami, realizan campañas de publicidad en distintas temporadas del año, sobre todo en los meses de julio y diciembre y cuando es el aniversario de las empresas, por lo general, el propósito de éstas, es el de anunciar ofertas. Las empresas admiten haber obtenido resultados positivos en el incremento de ventas una vez que se anuncian, de acuerdo con la escala de evaluación (anexo 12) se consideró el número de spots transmitidos por campañas por año. “Comercializadora Huajuapán”, se ubica en una posición *inferior al promedio*, al igual que Riher, ISSSTE e IMSS, mientras que Abarrotes Gloria y Superami se ubican en una posición *superior al promedio*.

Para mejorar la posición de “Comercializadora Huajuapán” se recomienda utilizar la radio, incrementando el número de spots y campañas publicitarias por año en la que destaquen: ofertas y todos aquellos esfuerzos de promoción de ventas recomendados con anterioridad, transmitiendo credibilidad en los mensajes con fecha límite para evitar el desgaste de la

publicidad. En la radio se puede incluso hacer una cuña<sup>32</sup> distinta para cada día o pasar un texto distinto para que el propio locutor dirija el mensaje dándole la categoría de noticia. Para seleccionar el mejor incentivo en los mensajes que se van a transmitir al consumidor, se requiere de información de mercado sobre aspectos cualitativos del consumidor como gustos, deseos y preferencias, etc. (ver resultados del estudio de mercado en el apartado 4.3.2.1. referente al perfil del cliente).

Por otro lado, también es recomendable implementar marketing directo.<sup>33</sup> De acuerdo con el estudio de mercado, se observa un alto porcentaje de clientes leales (el 42%, tiene de 4 a más de 10 años asistiendo a la tienda). Para mantener su lealtad a través del tiempo, es conveniente hacer una base de datos, procesando los nombres y direcciones de los clientes leales más importantes de la empresa. Esto permitirá ofrecer vía telefónica las diversas promociones, llamar para verificar si requiere más producto e incluso felicitar por su cumpleaños, de esta manera convertir los mensajes publicitarios masivos e impersonales en diferentes mensajes que sean segmentados, directos e individuales. Lo anterior busca asegurar la fidelidad del cliente y se reactiva a clientes pasivos, provocando nuevas compras. Al establecer bien esta relación se puede conseguir una fidelidad que a la competencia se le dificultará romper. Porque según Kotler (1999), el costo de atraer a un nuevo cliente puede ser cinco veces más, que el de mantener a un cliente satisfecho.

### **Comunicación estratégica**

La comunicación estratégica es una actividad que implica cualquier forma de comunicación, directa o indirecta, con el propósito de transmitir a los diversos públicos la naturaleza y propósito de la compañía.

Para este estudio, sólo se analiza la dimensión identidad corporativa. En tanto forma parte de la imagen corporativa que puede ser vista u oída y, generalmente, está representada por símbolos, marcas, logotipos, uniformes, colores y otros objetos físicos, de manera que pueden evaluarse con más facilidad que una imagen intangible.<sup>34</sup> En esta dimensión, “Comercializadora Huajuapán” mantiene una posición que la ubica *inferior al promedio*, esto significa que el público

---

<sup>32</sup> Frase, párrafo o trozo corto que se emplea para llenar un intervalo de espacio o de tiempo.

<sup>33</sup> El marketing directo es la actividad que consiste en generar y mantener una lealtad firme por parte de los consumidores, a través de mantener una relación estrecha con ellos.

<sup>34</sup> La identidad es un elemento importante para construir una imagen corporativa, pero en sí misma no constituye esa imagen.

entrevistado no ha logrado desarrollar en su mente ningún posicionamiento de símbolo, logotipo o colores que identifiquen a la empresa. Por el contrario, las tiendas que muestran una mejor posición son: ISSSTE y Riher.

En la medida que la entidad corporativa es una variable fundamental para el crecimiento de la empresa, es indispensable trabajar en la construcción de la imagen corporativa<sup>35</sup> de Comercializadora Huajuapán, que incluya, marca, logotipo, símbolos mediante el uso de diversos promoinstrumentos. Esta estrategia debe estar encaminada al desarrollo de una imagen corporativa que transmita la cultura organizacional contenida en valores, normas y actitudes como: servicio, limpieza, rapidez, puntualidad, orden, precios bajos, calidad, amabilidad. Este proceso debe mantener la atención del cliente actual y potencial, basado en la congruencia de lo que la empresa es actualmente y de lo que desea ser en el futuro para lo que se recomienda se desarrolle el plan estratégico de la compañía. La identidad corporativa debe perseguir como fin último, que mediante un símbolo, colores o logotipo, se identifique rápidamente lo que es y hace la empresa y todo el conjunto de sus atributos.

### **Infraestructura**

Para la variable Infraestructura, se consideran las siguientes dimensiones o aspectos: ubicación de la empresa, capacidad de instalaciones, mobiliario y equipo.

En lo referente a **ubicación**, la empresa Comercializadora Huajuapán tiene una posición competitiva que se ubica *sobre el promedio*. Esta situación representa una ventaja importante, porque uno de los criterios que los consumidores toman en cuenta para asistir a comprar a una tienda u otra, es la ubicación, es decir que la empresa se encuentre cerca del lugar de residencia o del trabajo de los clientes, la buena ubicación tiene que ver también con que se encuentre en el centro de la ciudad. En la misma posición se encuentra el IMSS y en mejor posición está Riher.

La variable **tamaño del inmueble**, entendida literalmente como el tamaño físico del inmueble, se evaluó de manera subjetiva por apreciación del investigador.

Comercializadora Huajuapán tiene una posición que se ubica *abajo del promedio*. Esta situación representa una desventaja frente a los competidores. En el promedio se ubica

---

<sup>35</sup> Imagen corporativa, entendida como la suma de todas las impresiones que produce una empresa y se fijan en la mente de su público receptor.



Superami, sobre el promedio se encuentran la empresa Riher, Abarrotes Gloria e IMSS y en la mejor posición competitiva se ubica la tienda del ISSSTE.

De acuerdo con los resultados del estudio, el 19% de entrevistados sugiere que se establezca una sucursal más sobre la avenida dos de abril.

En la dimensión **mobiliario y equipo**, también se toma literalmente y se refiere al conjunto de muebles (estantes, refrigeradores, vitrinas, etc. ) y equipo (de cómputo y de transporte) que tienen las empresas para realizar las operaciones propias de las mismas. Para esta variable se realizó una estimación subjetiva a partir de la que se determina que Comercializadora Huajuapán y Abarrotes Gloria tienen una mejor posición porque cuentan con unidades de transporte para distribuir a clientes mayoristas. Aunque en este apartado cabe señalar que Comercializadora Huajuapán, carece de sistemas electrónicos de seguridad, sistemas automatizados de puntos de venta, mismos que a futuro podrían adquirirse, para un mayor control y orden. El resto de tiendas se ubican sobre el promedio, todas ellas cuentan con el mobiliario y equipo necesarios para exhibir sus mercancías.

## **Ambiente**

La variable ambiente se considera como el conjunto de elementos como ventilación, iluminación, limpieza y demás elementos sutiles que hacen agradable el lugar para los clientes. Todas ellas fueron evaluadas de manera subjetiva por el investigador.

La dimensión **ambientación** entendida como el conjunto de elementos sutiles (música ambiental, colores de los muros, decoración, entre otros) que hacen agradable la estancia de los clientes en las tiendas. En esta dimensión Comercializadora Huajuapán tiene una posición que se ubica *por abajo del promedio*, porque en comparación con la competencia no brinda música ambiental, no se distinguen colores de muros, no existe decoración. Para que ésta situación se mejore, será necesario implementar esa serie de elementos antes mencionados, que darán un valor agregado al servicio que brinda la empresa y con ello lograr mayor beneficio a los clientes y a la propia empresa, pues los empleados desempeñarán sus actividades con mayor esmero, motivados con la ambientación que presentan las tiendas.

En las dimensiones **ventilación e iluminación** “Comercializadora Huajuapán” se encuentra en el promedio; las tiendas que muestran una mayor posición competitiva son Superami e ISSSTE.

En la dimensión **limpieza**, Comercializadora Huajuapán tiene una posición competitiva por abajo del promedio, esta situación puede mejorarse realizando esta tarea con mayor esmero.

## **Personal**

Este indicador es muy importante para toda empresa, pues el mantener al elemento humano trabajando con entusiasmo e interés requiere de ciertos conocimientos acerca de su naturaleza y motivaciones, con el propósito de saber que mecanismos de su conducta se pueden estimular para obtener de él su máximo esfuerzo y aportación. Para el análisis de este indicador, se consideran las siguientes dimensiones o componentes: clima laboral, sueldos y salarios.

**Clima laboral** se refiere a las relaciones interpersonales que se presentan entre los trabajadores que laboran en la empresa. “Comercializadora Huajuapán” tiene una posición que se ubica *abajo del promedio*, esta situación se origina, sobre todo, por la falta de unión entre los empleados operativos (gondoleros), lo que origina que se presenten rivalidades por diferencias personales. Esto contribuye a generar rotación de personal, la cual desequilibra y afecta negativamente al ambiente de trabajo. Esta situación representa una desventaja importante a considerar porque el clima laboral óptimo es el recomendable para que exista un mejor rendimiento en el desempeño laboral de los empleados. Riher, Superami e ISSSTE se encuentran en mejor posición competitiva.

Para mejorar, se recomienda que la empresa establezca periódicamente cursos de capacitación y desarrollo personal, orientados a promover el mejoramiento de las relaciones humanas. La capacitación está estrechamente vinculada con la productividad, conduce a una mayor rentabilidad; una capacitación eficaz está ligada al logro de objetivos predeterminados. Se necesitan ciertos tipos de desempeño para ayudar a que la empresa logre sus objetivos, la capacitación colabora proporcionando a los miembros de la empresa herramientas para lograrlo.

Como se menciona es posible que los cursos produzcan un cambio en el comportamiento, si existen las condiciones que conduzcan al cambio. Sin embargo, si las condiciones personales y ambientales no son favorables cualquier programa de capacitación puede no producir el cambio

de comportamiento deseado; por lo que se requiere que esta práctica (cursos de capacitación y desarrollo personal) se acompañe por acciones en otros subsistemas, como la selección de personal para contratar personas con perfiles adecuados al puesto, en remuneraciones con el establecimiento de salarios competitivos, horarios acordes con la Ley, y en suma con otras acciones tendientes a una mejora armónica de la empresa.

Para mejorar el clima laboral es indispensable establecer una política de reclutamiento y selección de personal, distinta a la actual en donde se describan las actividades a desarrollar determinen el perfil del candidato al puesto que se desea cubrir, y las aptitudes que requiere el mismo (análisis de puesto).

En la siguiente etapa, la contratación del personal, se recomienda la realización de un contrato formal no verbal, para dar seguridad jurídica a ambas partes ya que en él se plasman aspectos tan importantes como el horario de trabajo, las actividades a realizar y la retribución que recibirá el trabajador de su patrón; de esta manera el contrato ampara también al patrón debido a que puede disminuir la alta rotación de personal que muestra la empresa.

“Comercializadora Huajuapán” no cuenta con programas de inducción, esto impide que sea productivo desde el principio; es por ello que se recomienda realizar programas de inducción y manuales organizacionales o de procedimientos a los que los empleados puedan recurrir en caso de tener alguna duda acerca de cómo realizar su trabajo o de cuál es su rol dentro de la empresa.

La dimensión **sueldos y salarios**, influye en forma determinante en la decisión de los empleados para permanecer o abandonar el puesto de trabajo, contribuyendo a la alta rotación de personal, sobre todo en los puestos operativos (gondoleras y repartidores). La empresa Comercializadora Huajuapán se encuentra en una posición que se ubica *inferior al promedio* junto con Superami y Abarrotes Gloria, en mejor posición se encuentran Riher, ISSSTE e IMSS.

Sobre este aspecto, se considera indispensable para mejorar la posición competitiva de la empresa, que fije salarios competitivos, ya que son de importancia para el desempeño de los empleados, por lo tanto es recomendable que la empresa utilice técnicas para la adecuada administración de sueldos y salarios, entre las que se encuentran: la valuación de puestos y la calificación de méritos para otorgar incentivos que contribuyan al incremento de la productividad del trabajador.

A manera de resumen, se señala que la posición competitiva que guarda la empresa, con respecto a la competencia, a partir de las variables estudiadas, es muy aceptable, sin embargo se recomienda una serie de acciones que pueden implementarse en el corto y mediano plazo, que colaboren a generar mayores ventajas competitivas en el mercado, logrando con ello, los objetivos estratégicos que la empresa se proponga.

## Capítulo 5.

# Resultados

A continuación se presenta el posicionamiento estratégico de la empresa Comercializadora Huajuapán. Este posicionamiento se determinó a partir del análisis de la información de los últimos tres capítulos, de esta manera, se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de tal forma que nos permita establecer posteriormente las estrategias competitivas para aprovechar oportunidades a partir de las fortalezas, minimizar debilidades y sortear amenazas.

### **Fortalezas**

- F<sub>1</sub>. Experiencia de 30 años en el mercado de abarrotes en general.
- F<sub>2</sub>. Espíritu emprendedor de los propietarios.
- F<sub>3</sub>. Lealtad de los clientes (42 %).
- F<sub>4</sub>. Precios competitivos en el mercado.
- F<sub>5</sub>. Ubicación estratégica de establecimientos.
- F<sub>6</sub>. Atención especializada a clientes mayoristas. (Red de distribución).
- F<sub>7</sub>. Estabilidad financiera y adecuado capital de trabajo.
- F<sub>8</sub>. Capacidad de generación de recursos internos.
- F<sub>9</sub>. Economías de escala.

### **Oportunidades**

- O**<sub>1</sub>. Clima favorable para la actividad comercial en el desempeño económico de México.
- O**<sub>2</sub>. Expectativas de mayor consumo, derivadas de la tasa de crecimiento del municipio de Huajuapán.
- O**<sub>3</sub>. Inexistencia de grandes competidores en el mercado en el mediano plazo.
- O**<sub>4</sub>. Operaciones comerciales con crédito de proveedores.
- O**<sub>5</sub>. Expectativas de crecimiento de la economía.

### **Debilidades**

- D**<sub>1</sub>. Ausencia de un plan estratégico.
- D**<sub>2</sub>. Inexistencia de un diagrama que defina responsabilidad y líneas de mando.
- D**<sub>3</sub>. Ausencia de descripción de puestos y actitudes necesarias para cubrir un puesto vacante.
- D**<sub>4</sub>. Inexistencia de procesos definidos de trabajo.
- D**<sub>5</sub>. Una cultura corporativa desarticulada de los propósitos de la compañía.
- D**<sub>6</sub>. Deficiente servicio al cliente.
- D**<sub>7</sub>. No existen políticas de sueldos y salarios.
- D**<sub>8</sub>. Deficiencias en el clima laboral operativo.
- D**<sub>9</sub>. Deficiente sistema de supervisión.
- D**<sub>10</sub>. Insuficiente desarrollo de recursos humanos.
- D**<sub>11</sub>. Falta de automatización en los puntos de venta.
- D**<sub>12</sub>. Insuficiente control de inventarios y control de crédito a clientes.
- D**<sub>13</sub>. Deficiencia de controles de salidas de mercancía.
- D**<sub>14</sub>. Alta rotación de personal.
- D**<sub>15</sub>. Insuficiente limpieza de instalaciones.
- D**<sub>16</sub>. Deficiente identidad corporativa.

### **Amenazas**

- A**<sub>1</sub>. Aumento en las cargas fiscales.
- A**<sub>2</sub>. Pérdida del poder adquisitivo de los salarios.
- A**<sub>3</sub>. Aumento en el número de pequeñas empresas comercializadoras de abarrotes.
- A**<sub>4</sub>. Amplitud y confort en las instalaciones de la competencia.
- A**<sub>5</sub>. Variedad y surtido de productos de la competencia.
- A**<sub>6</sub>. Ingreso de grandes competidores en el mercado regional a largo plazo.

Los factores anteriormente mencionados que muestran el posicionamiento de la empresa Comercializadora Huajuapán, se presentan en el cuadro 5.1.

Cuadro 5.1. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZADORA HUAJUAPAN

<b>Factores Internos</b>	
<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
<p><b>F</b><sub>1</sub>. Experiencia de 30 años en el mercado de abarrotes en general.</p> <p><b>F</b><sub>2</sub>. Espíritu emprendedor de los propietarios</p> <p><b>F</b><sub>3</sub>. Lealtad de los clientes (42 %)</p> <p><b>F</b><sub>4</sub>. Precios competitivos en el mercado</p> <p><b>F</b><sub>5</sub>. Ubicación estratégica de establecimientos</p> <p><b>F</b><sub>6</sub>. Atención especializada a clientes mayoristas. (Red de distribución)</p> <p><b>F</b><sub>7</sub>. Estabilidad financiera y adecuado capital de trabajo</p> <p><b>F</b><sub>8</sub>. Capacidad de generación de recursos internos</p> <p><b>F</b><sub>9</sub>. Economías de escala</p>	<p><b>D</b><sub>1</sub>. Ausencia de un plan estratégico</p> <p><b>D</b><sub>2</sub>. Inexistencia de un diagrama que defina responsabilidad y líneas de mando</p> <p><b>D</b><sub>3</sub>. Ausencia de descripción de puestos y actitudes necesarias para cubrir un puesto vacante</p> <p><b>D</b><sub>4</sub>. Inexistencia de procesos definidos de trabajo</p> <p><b>D</b><sub>5</sub>. Una cultura corporativa desarticulada de los propósitos de la compañía</p> <p><b>D</b><sub>6</sub>. Deficiente servicio al cliente</p> <p><b>D</b><sub>7</sub>. No existen políticas de sueldos y salarios</p> <p><b>D</b><sub>8</sub>. Deficiencias en el clima laboral operativo</p> <p><b>D</b><sub>9</sub>. Deficiente sistema de supervisión</p> <p><b>D</b><sub>10</sub>. Deficiente desarrollo de recursos humanos</p> <p><b>D</b><sub>11</sub>. Falta de automatización en los puntos de venta</p> <p><b>D</b><sub>12</sub>. Deficiente control de inventarios y control de crédito a clientes</p> <p><b>D</b><sub>13</sub>. Deficiencia de controles de salidas de mercancía</p> <p><b>D</b><sub>14</sub>. Alta rotación de personal</p> <p><b>D</b><sub>15</sub>. Deficiente limpieza de instalaciones</p> <p><b>D</b><sub>16</sub>. Deficiente identidad corporativa</p>
<b>Factores Externos</b>	
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Amenazas (A)</b>
<p><b>O</b><sub>1</sub>. Clima favorable para la actividad comercial en el desempeño económico de México</p> <p><b>O</b><sub>2</sub>. Expectativas de mayor consumo derivadas de la tasa de crecimiento del municipio de Huajuapán</p> <p><b>O</b><sub>3</sub>. Inexistencia de grandes competidores en el mercado en el mediano plazo</p> <p><b>O</b><sub>4</sub>. Operaciones comerciales con crédito de proveedores</p> <p><b>O</b><sub>5</sub>. Expectativas de crecimiento de la economía</p>	<p><b>A</b><sub>1</sub>. Aumento en las cargas fiscales</p> <p><b>A</b><sub>2</sub>. Pérdida del poder adquisitivo de los salarios</p> <p><b>A</b><sub>3</sub>. Aumento en el número de pequeñas empresas comercializadoras de abarrotes</p> <p><b>A</b><sub>4</sub>. Amplitud y confort en las instalaciones de la competencia</p> <p><b>A</b><sub>5</sub>. Variedad y surtido de productos de la competencia</p> <p><b>A</b><sub>6</sub>. Ingreso de grandes competidores en el mercado regional a largo plazo</p>

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.



Después de haber identificado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas resultantes del análisis efectuado a Comercializadora Huajuapán, se sugiere que se realicen acciones que permitan minimizar las debilidades y amenazas que presenta la empresa; dichas recomendaciones son:

Acciones recomendadas para apoyar estrategias alternativas **(E)**.

**E**<sub>1</sub>. Elaboración del plan estratégico.

**E**<sub>2</sub>. Creación de una imagen corporativa.

**E**<sub>3</sub>. Automatización de los procesos administrativos:

Control de inventario

Cobro en puntos de venta

Compras (proveedores)

Cobranzas (cuentas por cobrar)

Saldos bancarios

Estados contables al día

#### **Acciones enfocadas al personal**

**E**<sub>4</sub>. Elaboración del organigrama.

**E**<sub>5</sub>. Elaboración del manual de organización o procedimientos.

**E**<sub>6</sub>. Elaborar el análisis de puestos.

**E**<sub>7</sub>. Elaborar la valuación de puestos.

**E**<sub>8</sub>. Programas de capacitación y desarrollo para el personal sobre trato al cliente, ventas, relaciones humanas.

**E**<sub>9</sub>. Elaboración de un plan de incentivos.

#### **Acciones enfocadas a ventas**

**E**<sub>10</sub>. Elaborar programas de promoción y publicidad:

Realizar marketing directo

Introducir actividades de mercadeo: rifas, reembolsos, concursos, pruebas de productos gratuitas, etc.

Campañas publicitarias por la radio donde se destaquen las ofertas y esfuerzos de promoción.

**E<sub>11</sub>**. Convenios con proveedores de los productos que comercializan.

**E<sub>12</sub>**. Ampliar surtido.

**E<sub>13</sub>**. Fortalecer la red de distribución de productos.

Después de presentar las diferentes acciones que ayudarán a minimizar las debilidades y amenazas de Comercializadora Huajuapán, se somete a un análisis sistemático mediante la matriz FODA para detectar las relaciones entre las variables más importantes, dando como resultado las estrategias alternativas que se muestran en el cuadro 5.2.

**Cuadro 5.2. ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS PARA COMERCIALIZADORA HUAJUAPAN: MATRIZ FODA**

<b>Cuadro 5.2. ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS PARA COMERCIALIZADORA HUAJUAPAN: MATRIZ FODA</b>		
<b>Factores Internos</b>	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
<b>Factores externos</b>	<b><u>Estrategias FO: maxi-maxi</u></b>	<b><u>Estrategia DO: mini-maxi</u></b>
<b>Oportunidades (O)</b>	<p>F<sub>1</sub> para aprovechar las O<sub>1 y 2</sub>                      F<sub>2</sub> para aprovechar las O<sub>4 y 5</sub>                      F<sub>3</sub> para aprovechar las O<sub>1,2 y 3</sub>                      F<sub>4</sub> para aprovechar la O<sub>2</sub>                      F<sub>5</sub> para aprovechar la O<sub>2</sub>                      F<sub>6</sub> para aprovechar la O<sub>2</sub>                      F<sub>7</sub> para aprovechar las O<sub>1,3 y 4</sub>                      F<sub>8</sub> para aprovechar la O<sub>1</sub>                      F<sub>9</sub> para aprovechar las O<sub>1,2 y 4</sub></p>	<p>E<sub>1</sub> para superar D<sub>1,5,8 y 16</sub> y aprovechar las O<sub>1,2 y 5</sub>                      E<sub>2</sub> para superar D<sub>5,6 y 16</sub> y aprovechar la O<sub>2</sub>                      E<sub>3</sub> para superar D<sub>6,11,12 y 13</sub> y aprovechar las O<sub>1,2</sub>,                      E<sub>4</sub> para superar D<sub>2</sub> y aprovechar las                      E<sub>5</sub> para superar D<sub>4,6,8 y 15</sub> y aprovechar la O<sub>2</sub>                      E<sub>6</sub> para superar D<sub>3,6,8 y 14</sub> y aprovechar las O<sub>1,2 y 5</sub>                      E<sub>7</sub> para superar D<sub>7,8 y 10</sub> y aprovechar la O<sub>2</sub>                      E<sub>8</sub> para superar D<sub>5,6,8,10 y 14</sub> y aprovechar las O<sub>1 y 5</sub>                      E<sub>9</sub> para superar D<sub>6,8 y 10,14 y 15</sub> y aprovechar las O<sub>1 y 5</sub>                      E<sub>10</sub> para superar D<sub>6</sub> y aprovechar las O<sub>1</sub>                      E<sub>11</sub> para superar D<sub>6</sub> y aprovechar las O<sub>1</sub>                      E<sub>12</sub> para superar D<sub>6</sub> y aprovechar las O<sub>4 y 5</sub>                      E<sub>13</sub> para superar D<sub>6</sub> y aprovechar las O<sub>4</sub></p>
	<b><u>Estrategia FA: maxi-mini</u></b>	<b><u>Estrategia DA: mini-mini</u></b>
<b>Amenazas (A)</b>	<p>Optimizar F<sub>1</sub> para reducir al mínimo las A<sub>3 y 5</sub>                      Optimizar F<sub>2</sub> para reducir al mínimo las A<sub>3,4 y 6</sub>                      Optimizar F<sub>3</sub> para reducir al mínimo las A<sub>3,4,5 y 6</sub>                      Optimizar F<sub>4</sub> para reducir al mínimo las A<sub>2 y 3</sub>                      Optimizar F<sub>5</sub> para reducir al mínimo las A<sub>3,4 y 5</sub>                      Optimizar F<sub>6</sub> para reducir al mínimo las A<sub>3,4 y 5</sub>                      Optimizar F<sub>7</sub> para reducir al mínimo las A<sub>1,3 y 6</sub>                      Optimizar F<sub>8</sub> para reducir al mínimo la A<sub>1</sub>                      Optimizar F<sub>9</sub> para reducir al mínimo la A<sub>3</sub></p>	<p>E<sub>1</sub> permite reducir al mínimo tanto D<sub>1 y 5</sub> como las A<sub>3 y 6</sub>                      E<sub>2</sub> permite reducir al mínimo tanto D<sub>5 y 16</sub> como las A<sub>3,4,5 y 6</sub>                      E<sub>3</sub> permite reducir al mínimo tanto D<sub>6,11,12 y 13</sub> como las A<sub>4 y 6</sub>                      E<sub>4</sub> permite reducir al mínimo tanto D<sub>2</sub> como la A<sub>6</sub>                      E<sub>5</sub> permite reducir al mínimo tanto D<sub>4</sub> como la A<sub>6</sub>                      E<sub>6</sub> permite reducir al mínimo tanto D<sub>3 y 14</sub> como                      E<sub>7</sub> permite reducir al mínimo tanto D<sub>7,10 y 14,5</sub> como la A<sub>6</sub>                      E<sub>8</sub> permite reducir al mínimo tanto D<sub>6,8,10 y 14</sub> como las A<sub>3,5 y 6</sub>                      E<sub>9</sub> permite reducir al mínimo tanto D<sub>6,10 y 14</sub> como las A<sub>3,4,5 y 6</sub>                      E<sub>10</sub> permite reducir al mínimo tanto D<sub>6</sub> como A<sub>3,4,5 y 6</sub>                      E<sub>11</sub> permite reducir al mínimo tanto D<sub>6</sub> como las A<sub>3,5 y 6</sub>                      E<sub>12</sub> permite reducir al mínimo tanto D<sub>6</sub> como la A<sub>5</sub>                      E<sub>13</sub> permite reducir al mínimo tanto D<sub>6</sub> como las A<sub>5 y 6</sub></p>

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

A manera de ejemplo, se establece la interpretación de una estrategia alternativa de cada tipo, de acuerdo con el cuadrante.

Estrategia FO: maxi-maxi. La experiencia de treinta años en el mercado de abarrotes para aprovechar el clima favorable para la actividad comercial en el desempeño económico de México y las expectativas de mayor consumo derivadas de la tasa de crecimiento del Municipio de Huajuapán.

Estrategia FA: maxi-mini. Optimizar la experiencia de treinta años en el mercado de abarrotes para reducir al mínimo la importancia en el aumento del número de pequeñas empresas comercializadoras de abarrotes y la variedad y surtido de productos de la competencia.

Estrategia DO: mini-maxi. Elaborar el plan estratégico para superar: la ausencia de la misión, la cultura corporativa desarticulada de los propósitos de la empresa, las deficiencias en el clima laboral y operativo, la deficiente identidad corporativa y aprovechar el clima favorable para la actividad comercial en el desempeño económico de México y las expectativas de mayor consumo y crecimiento de la economía.

Estrategia DA: mini-mini. Elaborar el plan estratégico que permita reducir al mínimo la ausencia del mismo, la cultura corporativa desarticulada de los propósitos de la empresa, el aumento en el número de pequeñas empresas comercializadoras de abarrotes y el ingreso de grandes competidores en el mercado regional a largo plazo.

Los resultados de investigación muestran los principales factores que inciden en las decisiones de compra de las personas en tiendas de abarrotes de autoservicio en Huajuapán de León. De una muestra de 400 encuestas, el 26% señaló, en primer lugar, el precio como uno de los criterios para elegir la tienda de autoservicio de su preferencia. El 25% dijo que tomaba en cuenta el surtido de productos en la tienda. El 21% la ubicación, el mismo porcentaje el servicio al cliente y el 7% restante otros factores.

“Comercializadora Huajuapán” posee el 16% del mercado local lo que la ubica en una posición cómoda, respecto de la competencia, esta situación muestra que la empresa, se ubica en los gustos y preferencias de los consumidores. Con respecto a la variable precio, la empresa tiene una posición que la ubica en el promedio, lo que significa que ofrece precios atractivos con relación a la competencia; en lo referente a la ubicación, tiene una posición competitiva que se ubica sobre el promedio, al igual que en el servicio al cliente, lo que significa que es competitiva en este aspecto; es necesario considerar la importancia de este rubro, y considerar la pertinencia de las sugerencias que se dan en el apartado de conclusiones y recomendaciones. La variable surtido es la que se encuentra en una posición abajo del promedio; esta situación representa una desventaja importante a considerar porque es un criterio que el 25% de los consumidores toma en cuenta para asistir a realizar sus compras en una u otra tienda.

Al evaluar estas y otras variables, a través de una escala de posición, se pudo establecer que la empresa comercializadora mantiene una posición competitiva promedio, dentro del sector comercial en el que participa.

A través del análisis de posicionamiento estratégico se establece que la empresa posee fortalezas que constituyen sus principales factores clave de éxito que le generan sus ventajas competitivas. Por ejemplo, la experiencia en el mercado le ha permitido desarrollar canales de distribución a lo largo del distrito de Huajuapán, aún sin un plan estratégico, previamente establecido, con lo que se corrobora la hipótesis de investigación planteada.

La posición actual de la empresa puede permitirle aprovechar oportunidades que brinda la tasa de crecimiento poblacional en el municipio de Huajuapán, lo mismo que sus fortalezas pueden hacer que la empresa enfrente de mejor manera la creciente competencia en el mediano y largo plazo.

Para finalizar este capítulo, se presenta la propuesta de Plan Estratégico para “Comercializadora Huajuapán”.

## **Propuesta de Plan Estratégico (2003-2008)**

### **“Comercializadora Huajuapán”**

#### **BREVE HISTORIA**

Comercializadora Huajuapán es una empresa familiar mixteca del giro comercial de productos de abarrotes en general, lácteos, salchichonería, vinos y licores, perfumería y dulcería. Inició sus operaciones comerciales en 1973, actualmente realiza actividades comerciales en la matriz y dos sucursales. La venta es al menudeo y mayoreo, realizando esta última, a través de un promotor de ventas a lo largo del distrito de Huajuapán de León.

#### **FILOSOFÍA**

Comercializadora Huajuapán es una empresa que se distingue por su permanencia y calidad en el mercado de abarrotes, que cumple su misión trabajando en equipo con liderazgo participativo, viviendo de acuerdo a sus valores empresariales otorgando excelente servicio y surtido, a fin de superar las expectativas de nuestros clientes, manteniendo y elevando nuestra imagen de prestigio que se ha formado a través de tres décadas.

#### **VALORES**

**Honestidad:** Comercializadora Huajuapán busca mantener un trato ético y profesional hacia los clientes, proveedores, empleados y la comunidad en general a quien es enfocado el servicio que brinda.

**Calidad:** Los miembros de la empresa buscan hacer las cosas bien y a tiempo para satisfacer las necesidades de los clientes.

**Servicio:** Comercializadora Huajuapán busca responder de manera oportuna a las necesidades de clientes, procurando una relación continua y duradera.

Respeto: Comercializadora Huajuapán valora a las personas que colaboran con la empresa en sus capacidades y brinda un trato justo a todos aquellos con quienes se tiene relación.

## COMPROMISO

Los directivos de Comercializadora Huajuapán participan activamente con clientes, empleados, proveedores y la comunidad en general procurando otorgar un trato ético y profesional; comprometiéndose con todos ellos, como a continuación se describe:

Con sus clientes: Brindándoles el mejor servicio y ofreciendo los productos en el momento en que lo requieran.

Con sus empleados: Buscando mejorar la calidad de vida y crecimiento integral de sus empleados, proporcionando las herramientas necesarias para su máxima eficiencia y eficacia.

Con sus proveedores: Haciendo frente a sus compromisos en todo momento.

Con la comunidad en general: Buscando siempre el bienestar de la comunidad, evitando problemas de contaminación, tráfico y mostrando ser una empresa ética y de prestigio.

## VISIÓN

Seremos una cadena de tiendas de abarrotes de autoservicio con presencia en la región mixteca, que ofrezca gran variedad de productos de calidad y precios competitivos; con alto nivel de profesionalismo, con personal altamente capacitado y con habilidades de servicio extraordinarias.

## MISIÓN

En Comercializadora Huajuapán queremos ofrecer a nuestros clientes satisfacción total en sus compras de abarrotes, optimizando nuestros recursos para otorgar el mejor beneficio a precios competitivos.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Construir una empresa con presencia regional, capaz de satisfacer la necesidad del público consumidor de productos de abarrotes.
- Incrementar la productividad del recurso humano y la competitividad de la empresa.
- Alcanzar un mayor nivel de desarrollo y control en la administración de la empresa.
- Mejorar el porcentaje de participación de mercado de 16% a 30% en los próximos 5 años.

## ESTRATEGIAS FUNCIONALES

- Ubicar nuevas sucursales en lugares estratégicos.
- Crear y promover la imagen corporativa.
- Fortalecer la red de distribución que permita llevar los productos que comercializa a lugares más alejados.
- Estrategias de personal
- Desarrollo de programas de capacitación y desarrollo para el personal sobre trato al cliente, ventas y relaciones humanas.
- Elaboración de un plan de incentivos.
- Elaboración del manual de organización o procedimientos.
  
- Desarrollo de programas de cómputo para automatizar algunos procesos administrativos y tener mayor control sobre aspectos tales como, inventario, cobro en los puntos de venta, cuentas por pagar y por cobrar. Además de contribuir a agilizar procesos contables y obtener, estados al día, saldos bancarios, entre otros.
- Implementación de un sistema electrónico para vigilar pasillos, controlado desde la oficina central.
- Estrategias de ventas.



- Elaboración de programas de promoción y publicidad, como, marketing directo, introducción de actividades de mercadeo: rifas, reembolsos, concursos, pruebas de productos gratuitas, etc; realizar campañas publicitarias por la radio donde se destaquen las ofertas y esfuerzos de promoción.
- Ampliación del surtido de los productos.

## POLÍTICAS

- Se implantará un proceso de afiliación para los clientes asiduos, lo cual se traducirá en beneficios, en vista de que se les otorgará un descuentos del monto total de sus compras.
- Se desarrollarán convenios entre empresas e instituciones de la región a fin de ofrecer ventas exclusivas a los empleados de dichas empresas, otorgándoles un descuento en las compras.
- Se determinarán los turnos de trabajo conforme a las necesidades de la empresa siguiendo las disposiciones legales.

## **Capítulo 6.**

### **Conclusiones y recomendaciones**

La Planeación Estratégica es un enfoque de negocios, cuya importancia todavía no ha sido reconocida, debido a que muchas empresas continúan siendo administradas por directivos que toman decisiones en forma intuitiva, y consideran no necesitar emplear tiempo en procesos cansados que requieren de información, que es probable, que no la tengan.

La situación hasta ahora ha permitido que este tipo de negocios, en México, permanezcan, pero en un futuro próximo, es posible que, los cambios que implican las nuevas tecnologías, la forma de hacer transacciones comerciales, la apertura local de negocios nacionales y extranjeros, los cambios en las preferencias de los clientes que ya no se conforman con lo que encuentran, debido a la aparición de múltiples opciones que tienen para satisfacer sus necesidades, se conviertan en serias amenazas para cualquier empresa. Todos estos son factores que destacan la importancia del proceso de planeación, por lo que las empresas necesitan anticiparse a estos y otros factores del ambiente.

El desarrollo del presente trabajo de investigación, permitió confirmar la hipótesis planteada, en la medida en que “Comercializadora Huajuapán” no tiene definida una planeación formal y de largo plazo; que es administrada en forma empírica, sin un marco teórico sobre planes estratégicos que le permitan definir formalmente la misión, objetivos y estrategias de la empresa. Lo anterior le impide encaminar sus esfuerzos hacia objetivos específicos, dejando el ejercicio de planeación sólo para el corto y mediano plazo, por lo que no se planea en función de las oportunidades futuras que le puede brindar el entorno.

El estudio confirma que:

- La toma de decisiones del directivo de Comercializadora Huajuapán, es de forma rutinaria, sin un análisis previo del entorno del sector, y tiende a planificar más para el corto plazo.
- Se observó que no tienen definido y por escrito, la misión, objetivos estratégicos, planes tácticos, políticas y estrategias.
- Los objetivos se encuentran implícitos en las actividades diarias y las estrategias que realizan para lograrlos son emergentes, es decir, se han desarrollado y surgido a través de experiencias previas: la empresa intentó varias cosas en sus años de formación y de manera gradual, consolidó una estrategia acerca de lo que funcionó bien; el directivo de la empresa no se propuso formularlas.

De la misma forma, se da respuesta a las cinco preguntas de investigación, establecidas en la metodología:

En primer lugar se señala que la posición competitiva que guarda la empresa con respecto a la competencia, a partir de las variables estudiadas, es muy aceptable, sin embargo, se recomienda una serie de acciones que pueden implementarse en el corto, mediano y largo plazos y que colaboren a generar mayores ventajas competitivas en el mercado, logrando con ello, los objetivos estratégicos que la empresa se proponga.

Segundo, el estudio permitió identificar algunas estrategias que la dirección emplea para competir:

La experiencia acumulada a lo largo de los años es lo que, a los dueños de la empresa, les ha permitido decidir la apertura paulatina de sus tiendas de autoservicio y establecerlas una a una en el centro de la ciudad. Esta decisión tiene un carácter estratégico que ha contribuido en forma determinante en el crecimiento y desarrollo de la misma y en la posición estratégica que actualmente posee.

Desde su origen, la compañía es propiedad de una misma familia quien ha decidido mantener la totalidad del capital social y la administración familiar de la misma. Esta estrategia les ha dado resultados muy positivos en términos de finanzas sanas y nulos conflictos familiares.

En tercer lugar, se establece el conjunto de factores del entorno, que alientan o condicionan su desempeño competitivo. Entre los que influyen positivamente, tenemos al desempeño económico del país, las expectativas de mayor consumo, las expectativas de crecimiento en la economía para el corto y largo plazo, así como la inexistencia de grandes competidores en el mercado en el mediano plazo. Mientras que los factores que influyen negativamente están los posibles aumentos en las cargas fiscales, la pérdida del poder adquisitivo de los salarios, el aumento de las micro empresas comercializadoras de abarrotes, las ventajas que posee la competencia actual como la variedad, surtido, amplitud y confort; sin olvidar el posible ingreso de cadenas comerciales en el mercado regional a largo plazo.

Cuarto, entre los factores internos positivos que alientan el desempeño de “Comercializadora Huajuapán” están la experiencia, la lealtad de los clientes, los precios competitivos, la ubicación estratégica, la red de distribución, la estabilidad financiera, capacidad de recursos internos y las economías de escala. Mientras que los factores internos negativos que condicionan el desempeño de la empresa están la ausencia de planeación a largo plazo, la cultura corporativa desarticulada de los propósitos de la empresa, la

inexistencia de un diagrama que defina responsabilidad y líneas de mando, la ausencia del análisis de puestos, la inexistencia de procesos definidos de trabajo, el deficiente servicio al cliente y la inexistencia de políticas de sueldos y salarios. Existen deficiencias con respecto al clima laboral operativo, sistema de supervisión, desarrollo de recursos humanos, controles de salidas de mercancía, limpieza de las instalaciones e identidad corporativa, existiendo además una alta rotación del personal operativo y falta de automatización en los puntos de venta.

Finalmente, este estudio permite identificar la necesidad de elaborar el plan estratégico de la compañía como una estrategia fundamental, de donde debieran derivarse el conjunto de acciones o estrategias recomendadas para cualquier nivel de la compañía, encaminadas a cumplir con la misión de la misma (ver cuadro 5.2).

Es importante reconocer que cualquier modelo de negocios presenta limitaciones, el análisis estratégico como herramienta de planeación, también tiene restricciones que de no aclarar pueden confundir al directivo. Con este ejercicio de análisis no se trata de predecir el futuro de la empresa, pero sí a evitarle sorpresas, aprovechando oportunidades y anticipando posibles amenazas. En el mismo sentido, el campo en que se desenvuelven las empresas, es un universo social, y por lo tanto, un fenómeno difícil de predecir.

Este estudio contribuye a determinar la posición de la compañía y generar estrategias alternativas. Faltaría por incorporar las siguientes etapas de selección, implementación, evaluación y retroalimentación. El desarrollo e implementación del plan requerirá de decisiones con un alto grado de riesgo e incertidumbre. El cambio que se generaría con la implementación de las estrategias propuestas, es un riesgo que puede o no asumirse.

Finalmente, el desarrollo del modelo propuesto, permitirá a la dirección de la empresa promover el cambio mediante el comportamiento estratégico, con la aplicación de las estrategias alternativas propuestas, se proporciona la oportunidad de adquirir mejores ventajas y mayor confiabilidad en la

permanencia de la empresa, al contemplar aspectos que son imprescindibles dentro del proceso de cambio y a las estrategias como medio necesario, que puedan permitir un mejor desempeño en las labores de la empresa manteniéndola en el largo plazo, al irse cumpliendo los objetivos estratégicos que la dirección se proponga.

## **Recomendaciones**

De acuerdo al análisis y los resultados obtenidos una vez concluido el estudio, se sugiere tomar en cuenta lo siguiente:

- Se recomienda a los directivos de “Comercializadora Huajuapán”, evaluar los resultados de la matriz FODA, a manera de que se seleccionen las estrategias alternativas, que permitirían un mayor desempeño en el ambiente competitivo y de rápido cambio.
- Se sugiere incorporar el plan estratégico para que facilite la adecuada toma de decisiones a la dirección, al mismo tiempo que ayude a guiar a los miembros de la empresa. Se realizó la propuesta de plan estratégico para “Comercializadora Huajuapán” (véase en resultados). Dicha propuesta sirve como punto de partida para que la dirección concrete sus objetivos, de corto, mediano y largo plazo.
- Se recomienda a “Comercializadora Huajuapán” que se asesore con personal capacitado que apoye la implementación de las estrategias recomendadas.
- Se sugiere desarrollar un pensamiento estratégico que se convierta en un estilo de vida para la dirección, ligada al desarrollo de una cultura organizacional que involucre a los miembros que la integran.

Investigaciones como ésta, otorgan la oportunidad de conocer la estructura de empresas en la práctica. La experiencia obtenida con la presente investigación dio como resultado adquirir un mayor conocimiento de las posibles ventajas de dirigir a las empresas, a través de un comportamiento

estratégico, además de reafirmar el conocimiento de otros conceptos administrativos.

Por último, este trabajo de investigación aporta conocimientos y experiencias para nuevas investigaciones que busquen profundizar o rediseñar temas similares.

## **Bibliografía**

- Acle, Alfredo (1990), "Planeación estratégica y control de calidad", Grijalbo, México.
- Amat J. (2001), "La continuidad de la empresa familiar", Ed. Lex Nova, 2ª. Edición, Barcelona.
- Anzola, Servulo (1993), "Administración de pequeñas empresas", McGraw-Hill, México.
- Anzola, Servulo (1993), "El desarrollo del espíritu emprendedor para el siglo XXI",
- Arias Galicia y Heredia Espinosa (2000), "Administración de recursos humanos", Trillas, México.
- Baena, Guillermina (1997), "Instrumentos de investigación", Ed. Mexicanos Unidos, S. A., 13ª. Edición, México.
- Bassat, Luis (1993), "El libro rojo de la publicidad", Ediciones Folio.
- Benassini Marcela (1992), "Cómo conocer a tus clientes" Fascículo 1 Modulo V: Caras vemos, clientes no conocemos, paquete de mercadotecnia. Programa de desarrollo empresarial, ITAM, México.
- Drucker, Peter (1995), "La administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad", Norma, Bogotá Colombia.
- Eyssautier, Maurice (1995) "Elementos básicos de mercadotecnia", 2ª. Ed. Trillas, México.



- Fischer, Laura y Navarro, Alma (1996), "Investigación de mercados", 3ª. Ed. McGraw Hill, México.
- Garibay, Ricardo (1986), "Chicoasén", Ed. Gernika, SEP, México, Pag. 91.
- Gómez, Guillermo (1994) "Planeación y organización de empresas", McGraw Hill, México.
- Hernández, Roberto, et. Al. (2000), "Metodología de la investigación", Ed. McGraw-Hill, 2ª. Edición, México.
- Hernández, S. y Ballesteros N. (1992), "Fundamentos de administración", Ed. McGraw-Hill, 1ª. Edición, México.
- Ibarra (1993), "Los primeros pasos al mundo empresarial", Ed. Limusa, México.
- INEGI (1994), XIV Censo industrial, XI Censo comercial y XI Censo de servicios. Censos económicos: Oaxaca.
- INEGI (2000), XII Censo General de Población y Vivienda: Municipio de Huajuapán de León, Oaxaca.
- INEGI (2001), Anuario estadístico del Estado de Oaxaca.
- INEGI (1999), Cuaderno estadístico municipal, Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Estado de Oaxaca.
- Kennet J. Albert, (1994), "Cómo iniciar tu propio negocio", Ed. McGraw-Hill, México.
- Kotler, Philip (1996), "Dirección de Mercadotecnia: Análisis, planeación y control", Ed. Prentice-Hall, México.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (1996) "Mercadotecnia", Ed., Prentice-Hall, 6ª. Edición, México.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2001), "Administración una perspectiva global", Ed. McGraw-Hill, 11ª. Edición, México.
- Lawrence J. Gitman (1997), "Fundamentos de administración financiera", Ed. Oxford University Press Harla, 7ª. Edición, México.
- Loyola, Antonio y Schettino, Macario (1994), "Estrategia empresarial en una economía global", Ed. Iberoamérica.
- Martínez, Fabián (1993), "Planeación estratégica creativa", Ed. PAC, México.
- Mendoza, Telesforo (1992), "Monografía del Distrito de Huajuapán de León, Oaxaca", Colección Glifo del gobierno del estado. Secretaría de Desarrollo económico y social, México.

- Mercado, Salvador (1999), "Administración de pequeñas y medianas empresa", Ed. PAC, México.
- Miller, Robert y Heiman, Stephen (1997), "La venta estratégica", Ed. Grijalbo, México.
- Mintzberg, H. y Quinn, B. (1998), "El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos", Ed. Prentice Hall, 2ª. Edición, México.
- Münch y García (1997), "Fundamentos de administración", Trillas, México.
- Ohmae, Kenichi (1988), "La mente del estratega", Ed. McGraw-Hill, México.
- Perdomo M. Abraham (1999), "Análisis e interpretación de estados financieros", Ed. ECAFSA, 3ª. Edición, México.
- Pickle, Hal et al. (\_\_\_) "Administración de empresas pequeñas y medianas"
- Plan Nacional de Desarrollo Urbano del Municipio (1998).
- Porter, Michael (1982), "Estrategia competitiva" Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, Ed. CECOSA, 9ª. Edición, México.
- Reyes, Agustín (1996), "Administración de empresas. Teoría y practica", Ed. Limusa, México.
- Rodríguez, Joaquín (1998), "Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa", Ed. ECAFSA, México.
- Rodríguez, Joaquín (1996), "Como administrar pequeñas y medianas empresas", Ed. ECAFSA, México.
- Rodríguez, Joaquín (2002), "Administración moderna de personal" Ed. Thomson, 6ª. Edición, México.
- Schoell y Guiltinan (1991), "Mercadotecnia: conceptos y prácticas modernas", Ed. Prentice Hall, 3ª. Edición, México.
- Sedano, Carlos (1992), "Modulo uno: No importa el tamaño de tu empresa tú eres empresario, Fascículo uno: La pequeña empresa y los empresarios", Nacional Financiera (ITAM), México.
- Solleiro, José Luis et. al. (1997), "Una aproximación de la política para las pequeñas y medianas empresas frente a la apertura comercial", Ed. PUCTUM, México.
- Staton, William J. Et. Al. (1997), "Fundamentos de Marketing", Ed. McGraw-Hill, 9ª. Edición, México.
- Steiner, George (1998), "Planeación estratégica", Ed. Cecsca, México.

Stoner, James, et. Al. (1996), "Administración", Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A., 6ª. Edición, México.

#### Revistas

Aguilar, Conrado. "La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas" en Temas, UTM, Vol. 4 Núm. 11, México, mayo - agosto del 2000, pags. 17-28.

Martínez, Francisco y Mendoza Vanesa. "La realidad de los trabajadores en las MYPES" en Emprendedores, FCA-UNAM, Vol. \_\_ Núm. 79, México, enero - febrero de 2003, pags. 33-37

#### Conferencias:

Rodríguez Méndez Rafael, profesor de la UNAM, "Administración estratégica" conferencia impartida en la UTM.

#### SITIOS WEB CONSULTADOS

<http://www.shcp.gom.mx/ori/docs/bo021216.html>  
"Indicadores económicos "

<http://eles.freesevers.com>  
"Indicadores económicos"

<http://www.siem.gob.mx>  
"Estadísticas de empresas"

<http://www.inegi.gob.mx>  
"Indicadores económicos de coyuntura para Oaxaca"

<http://www.stps.gob.mx>  
" Salarios mínimos"

# **ANEXOS**

## Anexo 1. Cálculo de la muestra

Unidad de análisis: Hogares

Universo: El Distrito de Huajuapán = 26, 512 hogares<sup>36</sup>

Tipo de muestra = Finita

De acuerdo a Laura Fischer, la fórmula para calcular la muestra de poblaciones finitas es<sup>37</sup>:

Ecuación 1.1.

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

Donde:

$z$  = Nivel de confianza

$N$  = Universo o población

$p$  = Probabilidad a favor

$q$  = Probabilidad en contra

$e$  = Error

$n$  = Número de elementos

Se optó por un intervalo de confianza del 95% , es bastante aceptable ya que está por encima del límite inferior permitido ( 90 %).

Aplicando los datos a la ecuación 1.1, se obtiene la muestra.

$z = 95 \% = 1.96$

$N = 26, 512$

$p = 50 \% = 0.5$

$q = 50 \% = 0.5$

$e = 5 \%$

$$n = \frac{(1.96)^2 26512 * 0.50 * 0.50}{(0.05)^2 (26512 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$n = \underline{378.57} = 400$

<sup>36</sup> INEGI, Anuario Estadístico del Estado de Oaxaca, 2000

<sup>37</sup> Fischer y Navarro, 1996, pag. 43

## **Anexo 2.**

### **Entrevista a propietario de la empresa**

#### **ADMINISTRACIÓN Y DIRECCION**

1. ¿En que fecha fue creada la empresa?
2. ¿Cuál es el giro de la empresa?
3. ¿Cómo está constituida legalmente su empresa?
4. ¿Cuáles son sus objetivos y políticas?
5. ¿Cuáles son los principales logros de la organización hasta el momento?
6. ¿Qué es lo más relevante que la organización ha hecho para alcanzar sus logros anteriores?
7. ¿Cuenta con una estructura organizacional definida (organigrama)?
8. ¿Cuenta con un manual de operaciones o procedimientos?
9. ¿A qué problemas se enfrenta en materia de administración y cómo los resuelve?
10. ¿Pertenece a alguna Cámara o asociación de comercio?, ¿con qué fin?
11. ¿Tiene definidas metas?, ¿a qué plazos?
12. ¿Tiene definidas estrategias, programas de trabajo?
13. ¿Qué deficiencias se presentan cuando no existe una adecuada planeación?
14. ¿Tiene clara la naturaleza o razón de ser de su negocio, es decir para qué fue creada?
15. ¿Comparte información con otras empresas del mismo ramo?, ¿qué tipo de información?
16. ¿Las autoridades le regulan precios de algunos productos?, ¿cuáles?

#### **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

1. ¿Qué puestos tiene en su empresa?
2. ¿Los trabajadores conocen exactamente las actividades a desempeñar de acuerdo a su puesto?
3. ¿Cuántos empleados laboran en su empresa?
4. ¿Cómo recluta a su personal?
5. ¿Qué requisitos pide para cada puesto?
6. ¿Capacita a su personal?, ¿Qué cursos de capacitación les ha dado?, Cada cuándo los capacita?
7. ¿Cómo evalúa el trabajo (desempeño) de sus empleados?
8. ¿Cómo estimula el trabajo de sus empleados?
9. ¿Cuál es la relación con sus empleados?, ¿platica con ellos regularmente más allá de dar las órdenes?
10. ¿Tiene un programa de desarrollo para sus empleados?

#### **VENTAS Y MARKETING**

1. ¿Qué tipo de personas son sus clientes más importantes?
2. ¿Qué otro tipo de personas compra en sus tiendas?
3. ¿Para qué usan los productos que le compran?
4. ¿Conoce las necesidades de sus clientes?
5. ¿Cómo se entera de las necesidades y lo que buscan?
6. ¿Realiza un reporte diario de los productos que solicitan y no vende?
7. ¿Qué hace la empresa para satisfacer plenamente a sus clientes?
8. ¿Cuáles son las comunidades más lejanas que surte?
9. ¿Tiene ventas por pedidos?, ¿son fijos y en qué periodos los realiza?
10. ¿Quién considera que es su competencia más fuerte?
11. ¿Qué estrategia utiliza para dar a conocer a sus negocios?
12. ¿Le interesa la imagen de sus negocios frente a sus clientes?
13. ¿Qué imagen le gustaría proyectar ante el público en general?
14. ¿Qué hace usted para buscar nuevos clientes?
15. ¿Cómo se enfrenta a los competidores existentes?
16. ¿Sus precios están acordes a los de la competencia?

17. ¿Qué porcentaje de ventas pertenecen al mayoreo y al menudeo?

#### INVENTARIOS

1. ¿Qué productos ofrece?
2. ¿Cuántos productos ofrece usted en sus negocios?
3. ¿Cuáles son sus productos estrella (de mayor venta)?
4. ¿Cómo controla sus inventarios?
5. ¿Tiene algún método de control de inventarios?
6. ¿Cómo se decide el incremento al inventario, Maneja un stock mínimo de inventario?, ¿Cómo lo determina?
7. ¿Cuál es su rotación de inventarios?

#### COMPRAS

1. ¿Cuántos proveedores tiene?
2. ¿De dónde son?
3. ¿Son proveedores fijos?
4. ¿Con qué frecuencia vienen a entregarle?
5. ¿Cómo se escogen los productos que se venderán, qué elementos toma en consideración? (presentación, precio, moda, similares a los de la competencia)
6. ¿Cuándo se identifica un producto que no se vende, qué se hace con este?
7. ¿Cómo elige a sus proveedores?
8. ¿Participan los proveedores en el diseño de la estrategia comercial? . ¿Proponen el lugar para mostrar su producto, dan promociones, mobiliario, etc.?

#### FINANZAS

1. ¿Ha tenido problemas de liquidez?, ¿Cómo lo ha resuelto?
2. ¿Tiene un seguimiento histórico del comportamiento de sus ventas?
3. ¿Tiene crédito con sus proveedores y qué plazos le otorgan para pagarlos?
4. ¿Usted otorga crédito y que plazos da para que le paguen?
5. ¿Tiene una cartera de clientes?
6. ¿Qué medios de financiamiento tiene?
7. ¿Cómo se invierten los excedentes de efectivo? ¿Que porcentajes de se reinvierte, se utiliza como su utilidad y qué se hace con el excedente?
8. ¿Cómo se asegura la disponibilidad de efectivo?
9. ¿Cómo se administran los estados financieros? , ¿cada cuándo se elaboran
10. Se proyectan cifras financieras?, es decir se hacen presupuestos (estados financieros proforma.)

## Anexo 3.

### Formato del cuestionario aplicado a los consumidores de tiendas de autoservicio de abarrotes

Esta encuesta tiene por objeto obtener información acerca de los hábitos de compra de los consumidores en las tiendas de autoservicio del distrito de Huajuapán de León. Con el objeto de obtener información relacionada a la oferta (competencia) a través de las opiniones que tienen los consumidores acerca de ella. Para ello, las encuestas fueron aplicadas a las personas en sus respectivos hogares. Se consideraron hogares tanto de alto y bajos ingresos de la ciudad de Huajuapán y de comunidades rurales.

#### ENCUESTA DE ESTUDIO DE MERCADO PARA EL CONSUMIDOR GENERAL DE TIENDAS DE AUTOSERVICIO

¿ Compra su despensa en tiendas de abarrotes de autoservicio?

- Si . Aplicar todo el cuestionario
- No. Solo preguntar la número uno

1.- Cuando le hablo de tiendas de abarrotes de autoservicio de la región, ¿cuál viene a su mente?

---

2.- ¿ Dónde acostumbra comprar su despensa?

- a) Tienda del ISSSTE
- b) Superami
- c) Tienda del IMSS
- d) La popular
- e) Comercializadora Huajuapán
- f) Abarrotes gloria
- g) Diamante negro
- h) Riher
- i) Otros

3- ¿ Cada cuándo realiza la compra de su despensa en esa (s) tienda (s)?

- a) una vez al mes
- b) dos veces al mes
- c) cuatro veces al mes
- d) diario
- e) al momento en que necesita el producto
- f) otro \_\_\_\_\_



4.-¿ Qué factores toma en consideración al realizar su compra en la tienda a la cual asiste?

- a) trato amable
- b) precios más bajos
- c) cercanía
- d) surtido
- e) ofertas y promociones
- f) limpieza
- g) otros \_\_\_\_\_

5.- ¿ A cuánto asciende el monto de la compra?

- a) \$1 a \$300
- b) \$301 a \$ 600
- c) \$ 601 a \$ 900
- d) \$ 901 a \$ 1200
- e) \$1200 a mas

6.- ¿ Qué determina la compra de sus productos?

- a) calidad
- b) preferencia por la marca
- c) precios
- d) publicidad
- e) empaque o presentación
- f) moda
- g) otros \_\_\_\_\_

7.- ¿ Qué es lo que más le gusta de una tienda de abarrotes de autoservicio?

\_\_\_\_\_

8.- ¿ Qué es lo que menos le gusta de una tienda de abarrotes de autoservicio?

\_\_\_\_\_

9.- ¿Aproximadamente cuánto dinero percibe mensualmente?

- a) Menos de \$3,000
- b) Entre \$3,000 y \$5,000
- c) Entre \$5,000 y \$8,000
- d) Entre \$8,000 y \$10,000
- e) Más de \$10,000

Para que utiliza los productos que compra en la (s) tiendas (s) de abarrotes?

- a) Uso personal y de la familia
- b) Comercializarlos
- c) Otros

Nombre: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

## Anexo 4.

### Resultados de las encuestas aplicadas a consumidores de las tiendas de abarrotes de autoservicio en el distrito de Huajuapán de León

1.- Cuando le hablo de tiendas de abarrotes de autoservicio de la región cual viene a su mente?		6.- Que determina la compra de sus productos?	
	%		%
Ninguna o no opinaron	66	Precios	38
Riher	17.5	Calidad	31
ISSSTE	13	Preferencia	24
IMSS	3.5	Publicidad	2
	100	Empaque	2
		Moda	1
		Otros	0
2.- Donde acostumbra comprar su despensa?			100
	%	7.- Que es lo que más le gusta de una tienda de abarrotes de autoservicio?	
Riher	32		%
ISSSTE	21		
IMSS	18	Surtido en la mercancía	44
C. H.*	16	Trato amable	17
Abarrotes gloria	5	Precios razonables	11
Otros**	5	Tomar lo que necesitan	6
Superami	3	Espacio y comodidad	5
	100	Orden según categorías	4
** Las empresas que no aparecen se agrupan en "otros", . debido a que no tienen un % representativo.		Limpieza	4
* Comercializadora Huajuapán		Aceptar cheques	3
		Productos etiquetados	3
3.- Cada cuando realiza la compra de su despensa la tienda de abarrotes de autoservicio?		Estacionamiento	3
	%		100
dos veces al mes	75	8.- Que es lo que menos le gusta de una tienda de abarrotes de autoservicio?	
cuatro veces al mes	10		%
una vez al mes	7	Trato descortés (mal trato)	29
al momento que necesita el producto	5	Esperar en caja	23
diario	3	No encontrar lo que buscan	21
otros	0	Precios elevados	8
	100	Desorden	5
5.- A cuanto asciende el monto de esa compra.		Distancia	3
	%	Lugar reducido	3
901 a 1200	30	Productos caducos	2
601 a 900	26	No opinaron	9
301 a 600	24		100
1 a 300	10.5		
1200 a más	9.5		

	100
9. Aproximadamente cuando dinero Percibe mensualmente?	
	%
Entre 3000 y 5000	44
Entre 5000 y 8000	21
Menos de \$ 3000	15
Mas de 10000	11
Entre 8000 y 10000	9
	100

4.- Que factores toma en consideración al realizar su compra en la tienda de abarrotes a la que asiste?

	%
Precios más bajos	26.25
Surtido	25
Cercanía	22.1875
Trato amable	21.8
Ofertas y promociones	3
Otros	2
	100

Otra manera de analizar los resultados, en porcentajes para cada indicador por cada una de las tiendas

	Riher	ISSSTE	IMSS	C.H.	SUPERAMI	GLORIA	OTROS	Total %
Precios más bajos	32.1	23.8	17.8	15.5	2.3	4.7	3.5	100
Surtido	36.2	25	16.2	12.5	1.2	5	3.7	100
Cercanía	33.8	8.4	15.5	21.1	2.8	8.4	9.8	100
Trato amable	25.8	25.8	21.4	15.7	7.1	1.4	2.9	100
Ofertas y promociones	20	40	30	0	10	0	0	100
Otros	33.3	16.6	0	33.3	16.6	0	0	100

Porcentajes para cada tienda

	Riher	ISSSTE	IMSS	C.H.	SUPERAMI	GLORIA	OTROS
Precios más bajos	26.47	29	26.3	25.5	18.2	26.6	20
Surtido	28.4	29	22.8	19.6	9	26.6	20
Cercanía	23.5	8.7	19.3	29.4	18.2	40	46.6
Trato amable	17.6	26	26.3	21.6	36.4	6.6	13.3
Ofertas y promociones	1.6	5.8	5.3	0	9	0	0
Otros	1.6	1.4	0	3.9	9	0	0
%	100	100	100	100	100	100	100

Para que utilizan los productos que compra

	%
Uso personal y de la familia.	82%
Comercializarlos	16%
Otros	2%

**Anexo 5.**  
**Formato de cuestionario para los clientes directos de la empresa**  
**Comercializadora Huajuapán**

Esta encuesta tiene por objeto obtener información acerca del perfil de los clientes directos de la empresa "Comercializadora Huajuapán" para determinar sus características, satisfacción, necesidades, etc.

Encuesta del estudio de mercado  
para el cliente directo

1.- ¿ Que tipo de compra realizó?

- a) menudeo \_\_\_\_\_
- b) mayoreo \_\_\_\_\_

2.- ¿ Desde hace cuánto tiempo es usted cliente?

- a) primera vez \_\_\_\_\_
- b) menos de seis meses \_\_\_\_\_
- c) entre seis meses y un año \_\_\_\_\_
- d) entre 1 y 3 años \_\_\_\_\_
- f) entre 4 y 5 años \_\_\_\_\_
- g) mas de 5 años \_\_\_\_\_
- h) mas de 10 años \_\_\_\_\_

3.- ¿ Encontró los productos que buscaba?

- a) si \_\_\_\_\_
- b) no \_\_\_\_\_

4.- Si la compra fue de mayoreo, pasar a pregunta 6. ¿ Encuentra con facilidad los productos en los estantes?

- a) si \_\_\_\_\_
- b) no \_\_\_\_\_

5.- ¿ Le parece adecuada la distribución de los productos en los estantes?

- a) si \_\_\_\_\_
- b) no \_\_\_\_\_

6.- Que opina de:

La atención que brindan los empleados:

- a) mala \_\_\_\_\_
- b) regular \_\_\_\_\_
- c) buena \_\_\_\_\_
- d) excelente \_\_\_\_\_

Los precios en comparación a la competencia son:

- a) mucho más elevados \_\_\_\_\_
- b) similares \_\_\_\_\_
- c) más bajos \_\_\_\_\_
- d) mucho más bajos \_\_\_\_\_

Cuánto tiempo tiene que esperar en caja para que lo atiendan:

- a) menos de 5 minutos \_\_\_\_\_
- b) de 5 a 10 minutos \_\_\_\_\_
- c) de 11 a 15 minutos \_\_\_\_\_
- d) de 16 a 30 minutos \_\_\_\_\_

7.- ¿ Qué opina de la ubicación de la tienda?

- a) buena \_\_\_\_\_
- b) mala \_\_\_\_\_

8.- ¿ En qué otro lugar le parecería adecuada la ubicación de la tienda?

---

9.- Por lo general ¿ en qué horario realiza su compra?

- a) de 9 a 11 a. m. \_\_\_\_\_
- b) de 11 a 13 a.m. \_\_\_\_\_
- c) de 13 a 15 p.m. \_\_\_\_\_
- d) de 15 a 17 p.m. \_\_\_\_\_
- e) de 17 a 19 p.m. \_\_\_\_\_
- f) de 19 a 21 p.m. \_\_\_\_\_

10.- Si la venta fue de mayoreo. ¿Qué opina del servicio de entrega a domicilio?

- a) es rápido \_\_\_\_\_
- b) es tardado \_\_\_\_\_

11.- Con respecto a las instalaciones. Qué opina de:

Iluminación

- a) buena \_\_\_\_\_
- b) regular \_\_\_\_\_
- c) mala \_\_\_\_\_

Ventilación

- a) buena \_\_\_\_\_
- b) regular \_\_\_\_\_
- c) mala \_\_\_\_\_

Limpieza

- a) buena \_\_\_\_\_
- b) regular \_\_\_\_\_
- c) mala \_\_\_\_\_

12.- ¿ Qué sugeriría para mejorar el servicio de la tienda?

- a) mejorar las instalaciones \_\_\_\_\_
- b) mayor amabilidad por parte del personal \_\_\_\_\_
- c) agilizando el cobro \_\_\_\_\_
- d) otros \_\_\_\_\_

En qué rango se encuentra su edad:

- a) entre 18 y 20 años \_\_\_\_\_
- b) entre 21 y 25 años \_\_\_\_\_
- c) entre 26 y 30 años \_\_\_\_\_
- d) entre 31 y 35 años \_\_\_\_\_
- e) entre 36 y 40 años \_\_\_\_\_
- f) entre 41 y 50 años \_\_\_\_\_
- g) mas de 50 \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

## Anexo 6.

### Resultados de las encuestas aplicadas a clientes directos de la empresa Comercializadora Huajuapán

1.-Que tipo de compra realizo?

	%
Menudeo	83
Mayoreo	17
	100

2.- Desde cuando hace cuanto tiempo es usted cliente?

	%
entre 1 y 3 años	44
entre 4 y 5 años	20
más de 10 años	16
más de 6 meses	8
más de 5 años	6
menos de 6 meses	5
primera vez	1
	100

3.- Encontró todos los productos que buscaba?

	%
si	69
no	31
	100

4.- Encuentra con facilidad los productos en los estantes?

	%
si	73
no	27
	100

5.- Le parece adecuada la distribución de los productos en los estantes?

	%
si	79
no	21
	100

6.- Que opina de :

a) La atención que brindan los empleados:

	%
buena	51
regular	37
excelente	8
mala	4
	100

b) Los precios en comparación a la competencia son:

	%
similares	61
más bajos	34
más elevados	3
mucho más bajos	2
	100

c) Cuánto tiempo tiene que esperar en caja para que lo atiendan?

	%
menos de 5 min.	39
de 5 a 10 min.	37
de 11 a 15 min.	18
hasta 30 min.	6
	100

7.-Que opina de la ubicación de la tienda?

	%
buena	97
mala	3
	100

8.-En que otro lugar le parecería adecuada la ubicación de una sucursal más de la tienda?

	%
no opinaron	81
carretera (2 de abril)	19
	100

9.- Por lo general en que horario realiza su compra?		12.- Cómo podría mejorar el servicio de la tienda tienda?	
	%		%
de 11 a 13 a.m.	26	mayor amabilidad	68.5
de 9 a 11 a.m.	22	mejorar las instalaciones	13.5
de 19 a 21 p.m.	19.5	agilizando el cobro	9
de 17 a 19 p.m.	13	Otros	9
de 13 a 15 p.m.	10		100
de 15 a 17 p.m.	9.5		
	100	Edades de los consumidores	
			%
10.- Si la venta fue de mayoreo .		entre 26 y 30 años	27
¿Qué opina del servicio de entrega a domicilio?		entre 31 y 35 años	23
	%	entre 36 y 40 años	15
es rápido	74	entre 41 y 50 años	14
es tardado	26	entre 21 y 25 años	10
	100	menos de 20	7
		más de 50	4
11.- Con respecto a las instalaciones. Qué opina de:			100
ILUMINACION		Sexo:	
	%		%
está bien	73	mujeres	85
falta	27	hombres	15
	100		
VENTILACION			
	%		
esta bien	43		
regular	5		
esta mal	52		
	100		
LIMPIEZA			
	%		
esta mal	38		
regular	37		
esta bien	25		
	100		



## Anexo 7.

<b>Producto Interno Bruto de Oaxaca</b>								
<b>Estructura porcentual a precios de 1993</b>								
<b>SUBSECTOR DE ACTIVIDAD</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
<b>TOTAL</b>	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
AGROPECUARIA	16.1	14.7	15.7	15.5	14.8	15.4	15.4	14.9
MINERIA	0.4	0.5	0.4	0.4	0.7	0.8	1.0	1.8
INDUSTRIA	12.6	12.5	13.2	13.8	13.1	13.9	13.6	13.3
CONSTRUCCIÓN	3.8	5.9	3.2	3.6	4.1	3.1	3.4	3.6
ELECTRICIDAD	1.0	1.0	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2
COMERCIO	17.6	17.1	16.9	16.0	16.0	17.2	17.0	17.4
TRANSPORTE	8.1	8.4	8.0	8.2	8.2	8.0	8.4	8.7
SERVICIOS FINANCIEROS	18.9	18.9	19.7	19.7	19.8	19.5	19.2	19.3
SERVICIOS COMUNALES	21.5	21.1	21.6	21.6	22.1	20.9	20.8	19.8

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE SCNM, VARIOS AÑOS.

## Anexo 8.

<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO DE OAXACA</b>							
<b>TASAS DE CRECIMIENTO A PRECIOS DE 1993</b>							
<b>SUBSECTOR DE ACTIVIDAD</b>	<b>1994/93</b>	<b>1995/94</b>	<b>1996/95</b>	<b>1997/96</b>	<b>1998/97</b>	<b>1999/98</b>	<b>2000/99</b>
AGROPECUARIA	-5.7	1.9	1.0	-4.1	8.4	2.4	1.6
MINERIA	8.6	-14.2	1.9	59.5	18.1	37.1	86.5
INDUSTRIA	2.5	1.3	6.7	-4.9	10.5	1.0	1.8
CONSTRUCCIÓN	59.4	-48.4	14.4	16.1	-21.6	12.9	9.2
ELECTRICIDAD	5.1	8.1	4.1	-1.3	4.2	7.7	4.4
COMERCIO	0.9	-5.5	-3.8	0.5	11.6	1.8	7.5
TRANSPORTE	7.2	-8.0	3.8	0.6	1.8	8.0	8.0
SERVICIOS FINANCIEROS	3.1	0.1	1.7	1.3	2.4	1.3	4.9
SERVICIOS COMUNALES	1.1	-1.8	1.9	2.7	-1.7	2.4	-0.3

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE SCNM, VARIOS AÑOS.

**Anexo 9.**  
**Oaxaca**  
**Estructura porcentual por tamaño de establecimiento**  
**Y sector de actividad, 1999**

TAMAÑO	COMERCIO	%	SERVICIOS	%	MANUFACTURA	%	GRAN TOTAL	%
MICROEMPRESA	51,601	52.00	27,444	27.66	18,460	18.60	97,505	98.27
PEQUEÑA	1,076	1.08	207	0.21	51	0.05	1,334	1.34
MEDIANA	252	0.25	44	0.04	28	0.03	324	0.33
GRANDE	24	0.02	28	0.03	10	0.01	62	0.06
TOTAL	52,953	53.37	27,723	27.94	18,549	18.69	99,225	100

Fuente: Elaboración propia con datos de censos económicos INEGI, 1999

**Anexo 10.**

**OAXACA**  
**ESTRUCTURA PORCENTUAL POR TAMAÑO DE ESTABLECIMIENTO**  
**Y SECTOR DE ACTIVIDAD PARA EL PERSONAL OCUPADO, 1999**

TAMAÑO	COMERCIO	%	SERVICIOS	%	MANUFACTURA	%	GRAN TOTAL	%
MICROEMPRESA	71,535	32.81	58,141	26.66	33,638	15.43	163,314	74.90
PEQUEÑA	9,808	4.50	5,379	2.47	2,571	1.18	17,758	8.14
MEDIANA	8,297	3.81	2,841	1.30	5,785	2.65	16,923	7.76
GRANDE	3,504	1.61	6,365	2.92	10,182	4.67	20,051	9.20
TOTAL	93,144	42.72	72,726	33.35	52,176	23.93	218,046	100.00

Fuente: Elaboración propia con datos de censos económicos INEGI, 1999

## Anexo 11.

### Principales empresas de abarrotes de autoservicio en la ciudad de Huajuapán de León

Nombre de la empresa	Dirección	Municipio
Riher	Calle Allende 7 y Calle Constitución 8 Colonia Centro	Huajuapán de León Oaxaca
Superami	Calle Constitución 19 y Calle Nuyoo 5 Colonia Centro	Huajuapán de León Oaxaca
Super abarrotes Gloria	Calle Hidalgo 7 Calle Cuahutemoc 20 A Colonia Centro y Carretera 2 de abril 110	Huajuapán de León Oaxaca
Tienda del ISSSTE	Calle Abraham Castellanos 142 Colonia del maestro	Huajuapán de León Oaxaca
Tienda del IMSS	Calle Azalea esquina Azucena Fraccionamiento Jardines del sur	Huajuapán de León Oaxaca
El diamante negro	Calle Cuahutemoc esquina Morelos Colonia Centro	Huajuapán de León Oaxaca
El Volcán	Calle Madero esquina Reforma Colonia Centro	Huajuapán de León Oaxaca
La popular	Calle Zaragoza 22 Colonia Centro	Huajuapán de León Oaxaca
Alan y Alín	Calle Manuel López Alavés 9 Col. Centro	Huajuapán de León Oaxaca

Fuente: Investigación de campo.

## Anexo 12. Escala de posición competitiva para evaluar indicadores de competencia del cuadro 5.2.

La siguiente tabla permite determinar la posición competitiva de C. H. Se establecen rangos subjetivos que facilitaron dicha tarea, se consideran los indicadores que presentan unidades cuantitativas por evaluar, en donde se determina el promedio y se consideraran los límites superior e inferior.

La calificación del cuadro 5.2. se realiza a través de letras donde:  
E = SUPERIOR. D = SOBRE EL PROMEDIO. C = PROMEDIO. B = ABAJO DEL PROMEDIO.  
A = INFERIOR.

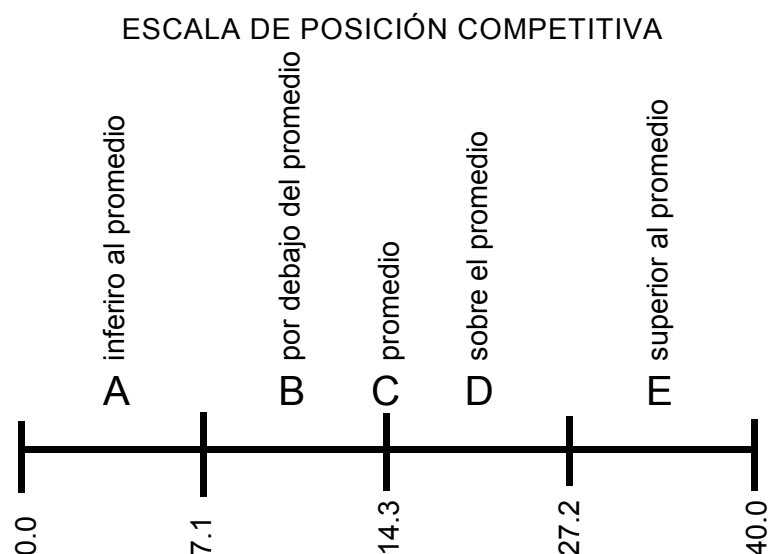
Para otorgar estas letras para los indicadores, surtido y las dimensiones ubicación, servicio al cliente, ofertas y promociones, se tomó como referencia los resultados (porcentajes) del anexo 4.

Porcentajes de las distintas empresas

	Riher	ISSSTE	IMSS	C.H.	Superami	Gloria	Otros	Total (%)
<b>Surtido</b>	36.2	25	16.2	12.5	1.2	5	3.7	100
<b>Ubicación (Cercanía)</b>	33.80	8.4	15.5	21.12	2.8	8.4	9.8	100
<b>Servicio al cliente (trato amable)</b>	25.8	25.8	21.4	15.7	7.1	1.4	2.85	100
<b>Ofertas y promociones</b>	20	40	30	0	10	0	0	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la respuesta número 4, anexo 4

Estos porcentajes a su vez se ubican en la escala de posición competitiva para otorgarles la letra que les corresponde, la escala de estos indicadores tiene el límite inferior = 0, y límite superior = 40. El promedio es = 14.3 (100%/7 (empresas))



Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas

### Fracción del mercado

Para la evaluación de Fracción del mercado, se toma como referencia el porcentaje que tuvieron de participación (según las encuestas del estudio de mercado) y éste se ubica en la escala de posición competitiva, de esta manera se obtiene las letras siguientes.

Nombre de la empresa	Porcentaje de fracción	Posición
Riher	32%	E
ISSSTE	21%	D
IMSS	18%	D
Comercializadora Huajuapán	16%	D
Abarrotes Gloria	5%	A
Otros	5%	A
Superami	3%	A
	100 %	

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación de campo.

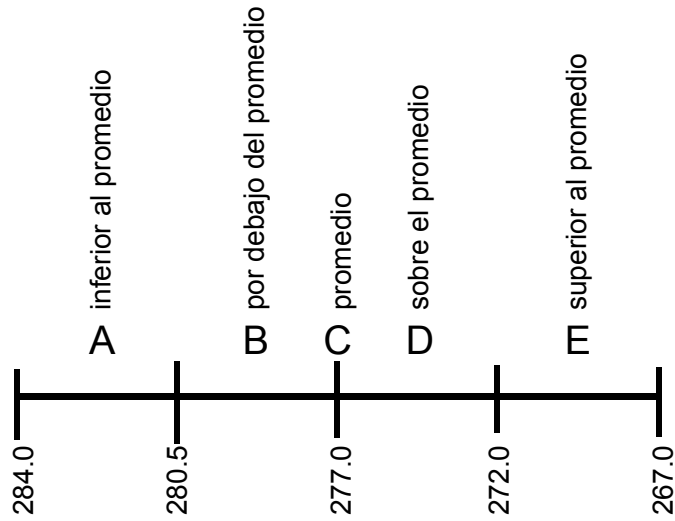
### Precios

Para la evaluación del indicador de precios se realizó una investigación en las diferentes empresas de tal forma que se obtuvieron de una canasta de productos un promedio de precios.

PRODUCTO	C. H.	ISSSTE	IMSS	Superami	Gloria	Riher
La lechera	10.5	10.2	10.23	10.2	10	10.5
Leche clavel	7	7.1	7.14	6.9	7.3	6.6
Capsup del Monte (225 g.)	5	5.2	5.81	6.5	5.5	5.2
Legal sobre (200 g.)	11	9.6	9.86	11.9	11	11.2
Mayonesa Mc cormick (790 g)	24.2	25.5	30.14	27	26	23
Charmin 12 rollos	30.2	31.4	38.29	33.1	32.5	32.3
Pasta colgate 150 g.	17.5	15.2	16.27	17.8	17.9	18
Ariel 1 Kg.	17.8	16	18	16.5	17.5	16
Pantene acondicionador 400ml.	40.5	39.95	43	41.6	40	45
Aceite 123 (1 kg.)	9.9	8.4	8.6	9.3	9.8	9.5
Aceite capullo (1 Kg. )	13.8	13.4	13.6	13.6	13	12.5
Crema lubriderm 180 grs.	19.5	18.5	19	18.5	19.3	21
Crema Hids 230 ml.	17.1	16.35	14	17.4	17.8	17.5
Samphoo sedal 400 ml.	27.5	29.9	29.29	26.1	29.5	27
Nescafe Decaf 100 grs.	25.8	20.35	20.88	22	23.3	21.5
<b>Precio promedio 277.3</b>	<b>277.3</b>	<b>267.05</b>	<b>284.11</b>	<b>278.4</b>	<b>280.4</b>	<b>276.8</b>
Calificación	C	E	A	B	B	D

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación de campo.

### ESCALA DE POSICIÓN COMPETITIVA



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación de campo.

### Identidad corporativa

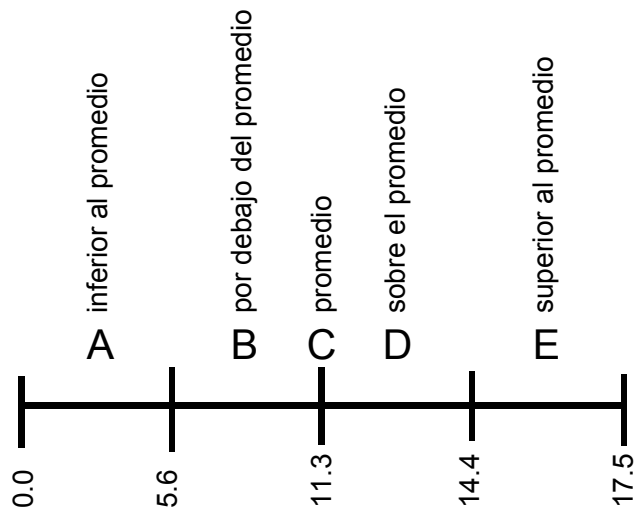
Para la dimensión identidad corporativa, se toma como base el resultado del anexo 4, la cual nos da información acerca de las tiendas de abarrotes de autoservicio que son más reconocidas por el público.

Tienda	Porcentaje	Ubicación
Riher	17.5 %	E
ISSSTE	13 %	D
IMSS	3.5%	A
Total	34 %	

Fuente: Datos del estudio de mercado, anexo 4, respuesta 1

El promedio resulta de dividir el total del porcentaje dividido entre el número de empresas:  $34/3=11.3$

### ESCALA DE POSICIÓN COMPETITIVA



Fuente: Datos del estudio de mercado, anexo 4, respuesta 1

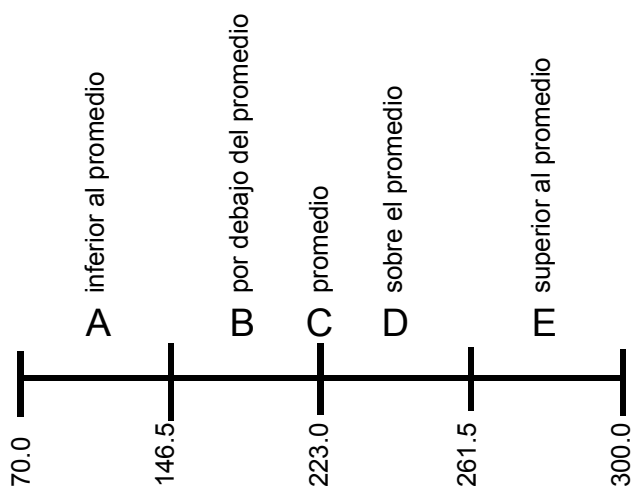
## Publicidad

Para otorgar la posición a la dimensión Publicidad, se tomo como base el número de spots por año que pasan las distintas empresas de abarrotes, la información se aprecia en el siguiente cuadro:

Empresa	No. de campañas por año	No. de días que dura la campaña	No. de spots diarios	Total de spots anual
Gloria	2	30	5	300
Superami	5	10	6	300
C. H.	2	7	5	70
<b>Total</b>				<b>670/3</b>
			promedio de spots	<b>223</b>

Fuente: Investigación de campo.

### ESCALA DE POSICIÓN COMPETITIVA



Fuente: Investigación de campo.

## Sueldos y salarios

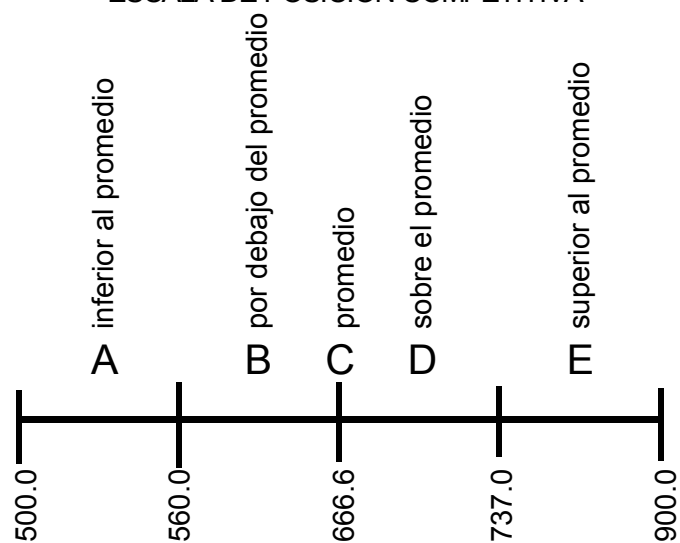
Para otorgar calificación al rubro de Sueldos y salario se tomo como base los sueldos que perciben a la semana en las diferentes tiendas, para el puesto de gondoleras y se tiene que:

Empresa	Salario Semanal (\$)	Posición
C. H.	500	A
Superami	500	A
Abarrotes Gloria	500	A
Rhier	700	D
ISSSTE	900	E
IMSS	900	E

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación de campo

Cabe señalar que en las tiendas particulares manejan similares horarios de trabajo, (de 11 a 12 hrs.). En la tienda del ISSSTE e IMSS trabajan 8 horas

### ESCALA DE POSICIÓN COMPETITIVA



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación de campo

Para los demás indicadores y dimensiones que son: fuerza de ventas, tamaño del inmueble, mobiliario y equipo, AMBIENTE: ambientación, ventilación, iluminación y limpieza, así como el clima laboral; la evaluación se realizó a partir de la percepción personal derivada de la observación y entrevistas informales durante la investigación de campo.



## Anexo 13.

### Razones financieras

Tabla de formulas de razones  
"Comercializadora Huajuapán" (2000-2001)

		2000	2001
Índice de solvencia	<u>Activos circulantes</u> Pasivos a corto plazo	1.46	1.51
Razón de prueba rápida (prueba del ácido)	<u>Activos circulante-inventario</u> Pasivos a corto plazo	0.57	0.51
Actividad Rotación del inventario	<u>Costo de mercancías vendidas</u> Inventario	36	42
Período de cobranza Promedio	<u>Cuentas por cobrar</u> Ventas promedio diarias	9.68 días	9.90 días
Período de pago Promedio	<u>Cuentas por pagar</u> Compras promedio diarias	41	42
Endeudamiento Grado de Endeudamiento: Índice de Endeudamiento	<u>Pasivos totales</u> Activos totales	66 %	62%
Razón de pasivo/ Capital contable	<u>Pasivos a largo plazo</u> Capital contable	3.06%	0
Rentabilidad Margen bruto de Utilidades	<u>Utilidades brutas</u> Ventas	6 %	7%
Margen de utilidades De operación		1.6%	1.17%
Margen neto de utilidades	<u>Utilidades netas des. De imp.</u> Ventas	1.56%	0.96 %
Rendimiento de los Activos totales (RAT)	<u>Utilidades netas des. De imp.</u> Activos totales	9.57%	7.14%
Rendimiento de capital (RC)	<u>Utilidades netas des. De imp.</u> Capital contable	28%	14%

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

#### Análisis de actividad

##### Rotación de inventarios

Para el año 2000 el promedio de días en que se vendió el inventario fue de 36 días y para el año 2001 el promedio de días en el que se vendió el inventario fue de 42, aumento en 5 días mas en el año 2001 respecto al año anterior.

##### Período de cobranza promedio o duración media de las cuentas por cobrar:

En promedio la empresa tarda 10 días en recuperar una cuenta por cobrar. Este promedio resulta aceptable considerando que la empresa da crédito a sus clientes por un plazo de 7 a 15 días.

### Período de pago promedio o duración media de las cuentas por pagar:

La empresa tarda 41 días en el año 2000 y 42 días en el 2001 en pagar a sus proveedores. Los proveedores dan por lo regular a la empresa periodos de pago de 8, 15 y 30 días.

Es conveniente comparar el plazo medio de cobros, con el objeto de poder determinar si la empresa tiene estrechez en sus pagos o bien, si esta financiándose con los proveedores, así se tiene:

<b>Plazo medio de pagos</b>	<b>=</b>	<b>42 días</b>
Plazo medio de cobro	=	<u>10 días</u>
<b>Financiamiento</b>	<b>=</b>	<b>32 días</b>

Por lo anterior, determinamos que la empresa se está financiando con los créditos de los proveedores, con lo cual es posible que intensifiquen sus compras y ventas sin menoscabo del curso normal de las operaciones.

Este índice presenta una dificultad la de identificar las compras anuales a crédito, un valor que no se encuentra disponible en los estados financieros.

### Análisis de endeudamiento

#### Índice o razón de endeudamiento

En el año 2000 la empresa financio 66 % de sus activos mediante deuda

En el año 2001 la empresa financio 62 % de sus activos mediante deuda

En el año 2001 el apalancamiento de la empresa fue menor con respecto al año 2000 en 4 %.

#### Razón de pasivo/capital

Los pasivo a largo plazo de la empresa en el año 2000 equivalen a 3.06 %, para el año 2001 no existieron préstamos a largo plazo.

### Análisis de rentabilidad

#### Margen bruto de utilidades

Indica el porcentaje de cada peso en ventas después de que la empresa ha pagado todos sus bienes. Para el año 2000 la empresa obtuvo el 6% y para el año 2001 el 7%

#### Margen de utilidades de operación

Para el año 2000 el margen de utilidades de operación representa el 1.6 % ; para el año 2001 el 1.17%

#### Margen neto de utilidades

Para el año 2000 el 1.56% representa de utilidades sobre las ventas una vez que se dedujeron todos los gastos, entre ellos los impuestos. Para el año 2001 represento el 0.96%.

#### Rendimiento de los activos totales (RAT) o rendimientos de la inversión

Los propietarios de la empresa obtienen en el año 2000 el 9.57% de RAT ; para el año 2001 obtienen 7.14%.

### **Rendimiento de capital**

Mide el rendimiento percibido sobre la inversión de los propietarios. De esta manera los propietarios de la empresa en el año 2000 obtienen \$0.28 de utilidad o beneficio por cada \$1.00 de inversión propia; para el año 2001 obtienen \$0.14.

El índice de productividad será :

$$0.28 \times 100 = 28\%$$

$$0.14 \times 100 = 14\%$$