

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION

POSGRADO EN ADMINISTRACION



“ GERENCIA ESTRATEGICA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS “

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACION**

PRESENTA

ANA CECILIA BUSTAMANTE VALENZUELA

DIRECTOR DE TESIS

M.A. AURELIANO ARMENTA RAMIREZ

Mexicali, Baja California, Octubre de 2006.

*Agradezco
Con todo mi cariño y respeto
a :*

*Mis hijos
Liliana y Alejandro
Por el tiempo robado para alcanzar este sueño*

*Mi familia
Por su apoyo y ayuda incondicional*

*Mis Maestros
Por sus enseñanzas y consejos*

*A mi Director de Tesis
Por su amistad y su tiempo*

*A Mis Amigos
Por estar siempre conmigo*

Infinitamente Gracias !!!

Índice

Resumen	4
Presentación	6
Plantamiento del problema	8
Justificación	8
Objetivo.....	9
Hipótesis	9
Metodología	10

Capítulo 1

Generalidades de las pequeñas y medianas empresas

1.1. Definición de empresa	11
1.2. Características generales	11
1.3. Diversas clasificaciones del tamaño de las empresas	12
1.4. Definición de pequeñas y medianas empresas	15
1.5. Características generales de las pequeñas y medianas empresas	15
1.6. Ventajas y desventajas de las Pequeñas y medianas empresas	16
1.7. La Experiencia de las pequeñas y medianas empresas en el Mundo	18
1.7.1. La experiencia en Europa.....	18
1.7.2. La experiencia en los Estados Unidos	19
1.8. Las pequeñas y medianas empresas y su inserción en la Economía Latinoamericana	20
1.9. Las pequeñas y medianas empresas en la economía Nacional.....	22
1.10. ¿ Por que fracasan las pequeñas y medianas empresas ?	23

Capítulo 2

La gerencia estratégica en las pequeñas y medianas empresas

2.1. Definición y objetivos de la gerencia estratégica	25
2.2. Importancia de la gerencia estratégica.....	26
2.3. Beneficios de la gerencia estratégica.....	27
2.4. Necesidad de la gerencia estratégica	28
2.5. La misión de la empresa.....	29
2.6. La visión de la empresa	30
2.7. Importancia de la misión y la visión empresarial.....	31
2.8. El apoyo para lograr la misión y la visión de la empresa.....	32
2.9. El análisis FODA	34
2.9.1. Fortalezas y Debilidades	36
2.9.2. Oportunidades y Amenazas.....	37
2.10. El proceso de la gerencia estratégica	38
2.11. Modelo de gerencia estratégica	39
2.11.1 El triángulo estratégico	40
2.11.2. Las decisiones estratégicas.....	42
Propósito	42
Tipos de estrategias.....	43
Formulación.....	44
Ejecución.....	45
Evaluación.....	46
2.12. Lo que no es gerencia estratégica	46

Capítulo 3
Conclusiones y recomendaciones para las pequeñas y medianas empresas

Bibliografía.....	51
Anexo 1.....	54
Anexo 2.....	55

Resumen

En la actualidad, lo complejo del entorno empresarial requiere que los propietarios o directivos de las empresas esten preparados para hacer frente a situaciones en las cuáles una visión funcional de la operación de la organización, ya no es suficiente.

Son muchos los directivos de pequeñas y medianas empresas que manejan en forma empírica una organización, es decir, frecuentemente poseen pocos o nulos conocimientos específicos y por supuesto no conocen con detalle los conceptos, las técnicas, las herramientas y no han desarrollado las competencias adecuadas y necesarias, para responder adecuadamente por la gestión empresarial.

En consecuencia, es de vital importancia aumentar sus conocimientos y desarrollar en ellos, competencias específicas de gestión gerencial, humana, financiera o comercial, hacia un nuevo contexto metodológico de gestión : “ La gerencia estratégica “.

Este nuevo ambiente, implica un elevado nivel de incertidumbre debido a la falta de experiencia que no les facilita decidir por donde iniciar, al enfrentarse a nuevas y cada día más difíciles situaciones empresariales, en donde se entrelazan problemas técnicos, coyunturales y humanos. No poseen la capacidad para asociar sus conocimientos funcionales para solucionar los conflictos, que afrontan diariamente, por sencillos que estos sean.

Por lo tanto, resulta necesario adquirir nuevos conocimientos, referencias conceptuales, metodologías e ideas, relacionadas con el proceso de análisis de situaciones y toma de decisiones, relacionadas con la conducción de la organización.

El presente trabajo da a conocer la manera en que algunos de los directivos de las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la actividad comercial y de servicios, ubicados en la ciudad de Mexicali, Baja California, se enfrentan al acontecer diario dentro de este tipo de organizaciones.

Día a día las organizaciones de todas las magnitudes se enfrentan a una serie de problemas que deberían ser resueltos en base a conocimientos adquiridos con el estudio, más sin embargo, estos problemas son resueltos en base a “corazonadas” o por mera intuición.

La gerencia estratégica, como se muestra en esta investigación proporciona a los directivos de las pequeñas y medianas empresas las herramientas necesarias para afrontar los problemas cotidianos y hasta el hecho de poder anticiparse a ellos.

Este trabajo da a conocer los resultados obtenidos en una muestra tomada de pequeñas y medianas empresas, así como los cambios efectuados en las mismas después de acatar las recomendaciones sugeridas, para el mejor funcionamiento del proceso de la gerencia estratégica.

Presentación

El punto central de este trabajo ha consistido en investigar si las PYMES (pequeñas y medianas empresas) tienen implementado el proceso de gerencia estratégica y que resultados han obtenido al llevar a cabo este estilo de planeación y administración dentro de la organización.

Este tema tiene gran importancia, ya que con esto se permite que una organización sea capaz de planear su propio futuro, a través de la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten a una determinada entidad el logro de sus objetivos.

Este proyecto de investigación está enfocado al análisis de las PYMES dedicadas al sector comercio y servicios que tengan un tiempo de operación de 5 a 10 años, en la Ciudad de Mexicali, Baja California, ya que este período de tiempo indica que probablemente las empresas seguirán con una vida activa durante algunos años más.

Lo anterior está respaldado en la opinión de diversos autores que afirman que un tercio de estas empresas sobreviven a los fundadores (POE: 1980), dos tercios a la segunda generación de los mismos y entre el 13% y el 15% a la tercera generación (WARD: 1987), por lo que es posible que estas entidades tengan establecido el proceso de gerencia estratégica.

En el primer capítulo el lector podrá conocer aspectos generales de las pequeñas y medianas empresas tales como su definición, clasificación y características. De igual forma identificará las ventajas y desventajas de este tipo de empresas, así como la presencia de las pequeñas y medianas empresas en la economía del país, de Latinoamérica y en la economía mundial.

En el segundo capítulo se da a conocer la importancia de la implementación del proceso de gerencia estratégica en una entidad. La esencia de la gerencia estratégica es organizar, de una manera disciplinada y sistemática, las tareas que la administración tiene que ejecutar para guiar a la organización hacia un futuro estable.

En este sentido, el objetivo de la gerencia estratégica es definir los objetivos a largo plazo de la organización y la manera de lograrlos. Todo este proceso da inicio con la determinación de la misión y la visión de la entidad, es ahí de donde se parte para llevar a cabo el proceso de gerencia estratégica.

Debe tenerse presente que la gerencia estratégica no pretende predecir el futuro ni tomar decisiones futuras, sino tomar decisiones con impacto en el futuro. En este capítulo se muestran todos aquellos aspectos relativos a la gerencia estratégica que permiten al lector involucrarse en este proceso.

Los resultados obtenidos con esta investigación pretenden ayudar a las PYMES que fueron estudiadas, mostrándoles los beneficios que pueden obtener si se establece el proceso de gerencia estratégica dentro de las mismas.

La planeación es de vital importancia dentro de un negocio, llevarla a cabo permite a sus directivos o propietarios tener una visión amplia sobre el futuro de la entidad, logrando con esto anteponerse a problemas que se pueden llegar a presentar.

La gerencia estratégica dirige a los encargados del destino de una empresa hacia un camino en el que sin duda alguna se presentaran dificultades por vencer, pero que teniendo establecido este proceso, estas dificultades pueden ser previstas y en dado caso preparar a la empresa para darles una adecuada y pronta solución.

Es mi deseo que los resultados de mi proyecto sean de utilidad para aquellas PYMES que frenan su crecimiento por falta de una adecuada planeación, espero que puedan encontrar en este estudio una guía para tomar a la gerencia estratégica como una ayuda para lograr que cada pequeña y mediana empresa sobreviva en su propio entorno.

Plantamiento del problema

La esencia de este proyecto de investigación son aquéllas PYMES (pequeñas y medianas empresas) ubicadas en la Ciudad de Mexicali, Baja California, pertenecientes al ramo comercial y de servicios y que tengan operando un lapso de entre 5 a 10 años.

El motivo para haber considerado este período de tiempo se debe a que por lo general al iniciar operaciones las PYMES no tienen estructurado sus objetivos y metas, si no que con el transcurso del tiempo, van detectando la necesidad de establecer la dirección de la empresa a largo plazo.

Justificación

La presente investigación encuentra su justificación en el hecho de que los propietarios o encargados de las pequeñas y medianas empresas deben de tener conocimientos de métodos y procedimientos que les proporcionen las herramientas necesarias para llevar a su organización por el camino del éxito.

La gerencia estratégica es un proceso que si es llevado correctamente, ayuda a las personas encargadas del buen funcionamiento de las organizaciones a responder de una manera adecuada a las diversas problemáticas a las cuáles se enfrentan la mayoría de este tipo de entidades.

Es de vital importancia para las pequeñas y medianas empresas el tener herramientas para sobrevivir en el complejo ambiente en el que se desarrollan, por lo que es necesario que las personas encargadas de dirigir las, estén debidamente preparadas para ello.

Objetivo

Este tema tiene gran importancia por que se refiere a la gerencia estratégica en las pequeñas y medianas empresas, ya que con esto se permite que una organización sea capaz de prepararse para su propio futuro, a través de la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten a una determinada entidad el logro de sus objetivos.

El objetivo central de este trabajo consiste en investigar si las pequeñas y medianas empresas que tienen una vida entre los 5 y los 7 años, tienen implementado el proceso de gerencia estratégica y que resultados han obtenido al llevar a cabo este estilo de planeación y administración en la empresa, se determinarán las ventajas y las desventajas de contar con el proceso de gerencia estratégica.

Hipótesis

- 1) Hi ¿ Que beneficios proporciona a las PYMES el tener implementado el sistema de gerencia estratégica, en la organización ?
- 2) Hi ¿ Que beneficios han dejado de obtener las PYMES al no contar dentro de su organización con un sistema de gerencia estratégica ?

Metodología

La metodología seguida para llevar a cabo la presente investigación consistió básicamente en la realización de visitas a la muestra tomada de pequeñas y medianas empresas en la Ciudad de Mexicali, Baja California, dedicadas al ramo comercial y de servicios, en las cuáles se estudio la forma en que sus propietarios o directivos llevan a cabo la planeación de las actividades dentro de la entidad.

Se hicieron reuniones con las personas ya mencionadas, y de igual manera se llevo a cabo la observación del manejo de la entidad y de los problemas que se les van presentando día con día.

Se aplicaron cuestionarios al personal de cada empresa para determinar el grado de involucramiento de los niveles inferiores con la poca planeación efectuada por los niveles superiores dentro de la organización.

Toda la información recabada fue revisada y analizada, con la intención de determinar en que grado esta establecido el proceso de la gerencia estratégica dentro de las pequeñas y medianas empresas.

Una vez obtenidos los resultados se llevaron a cabo reuniones con los encargados de cada empresa estudiada para darle a conocer los beneficios que obtendrían en su organización, si se cumpliera con el proceso de la gerencia estratégica. De igual manera en estas reuniones obtuvimos información por parte de los encargados sobre los problemas a los que se enfrentan al tratar de poner en marcha el proceso mencionado, sirviendo lo anterior como retroalimentación para la ejecución de la presente investigación.

CAPITULO 1

Generalidades de las pequeñas y medianas empresas

1.1. Definición de empresa

En esta época cientos de personas impulsadas por su propia iniciativa y por grandes esperanzas se inician en los negocios en busca del éxito. Algunos de éstos forman un negocio privado, es decir dan inicio a una “ pequeña empresa “.

La definición de una empresa sin importar su tamaño, ni su lugar de origen, es igual en cualquier parte del mundo, ya que dentro de su definición, siempre gozará de los mismos componentes necesarios para que pueda decirse que es una empresa.

Por consiguiente se definirá a la empresa como:

“Una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado” (Andersen, 1999).

1.2. Características generales

Una vez ya definida a la empresa, podemos ampliarnos más en sus características, observando, la relación que posee con su definición.

Por lo tanto cualquier empresa contará con las siguientes características:

- Cuentan con recursos humanos, de capital, técnicos y financieros.

- Realizan actividades económicas referentes a la producción, distribución de bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas.
- Combinan factores de producción a través de los procesos de trabajo, de las relaciones técnicas y sociales de la producción.
- Planean sus actividades de acuerdo a los objetivos que desean alcanzar.
- Son una organización social muy importante que forman parte del ambiente económico y social de un país.
- Son un instrumento muy importante del proceso de crecimiento y desarrollo económico y social.
- Para sobrevivir debe de competir con otras empresas, lo que exige: modernización, racionalización y programación.
- El modelo de desarrollo empresarial reposa sobre las nociones de riesgo, beneficio y mercado.
- Es el lugar donde se desarrollan y combinan el capital y el trabajo, mediante la administración, coordinación e integración que es una función de la organización.
- La competencia y la evolución industrial promueven el funcionamiento eficiente de la empresa.
- Se encuentran influenciadas por todo lo que suceda en el medio ambiente natural, social, económico y político, al mismo tiempo que su actividad repercute en la propia dinámica social.

1.3. Diversas clasificaciones del tamaño de las empresas

Para este punto, se comparará las diferencias que hay en la definición del tamaño de la empresa, según su número de trabajadores que laboren en ella, tomando en cuenta las siguientes instituciones: el Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos en Francia (INSEE); la Small Business Administrations de Estados Unidos (SBA); la Comisión Económica Para América Latina (CEPAL), la revista mexicana de Ejecutivos de Finanzas (EDF), y finalmente la Secretaría de Economía de México (SE). Todas estas instituciones

están dedicadas al fomento y desarrollo de las empresas en cada uno de sus países (ver cuadro a continuación).

Institución	Tamaño de la empresa	No. de trabajadores
INSEE	Pequeña	De 50 a 250
	Mediana	De 250 a 1000
SBA	Pequeña	Hasta 250
	Mediana	De 250 a 500
Comisión Económica para América Latina	Pequeña	Entre 5 y 49
	Mediana	De 50 a 250
EDF	Pequeña	Menos de 25
	Mediana	Entre 50 y 250
Secretaría de Economía	Pequeña	De 16 a 100
	Mediana	De 101 a 250

Fuente: Zorrilla Salgador, Juan Pablo

Del siguiente cuadro se puede observar, que el número de trabajadores en países desarrollados como Francia y EE.UU., es mucho mayor en comparación del número de trabajadores para poder clasificar el tamaño de las empresas, ya sea, pequeña o mediana, por lo tanto no sería correcto tomar en cuenta estos criterios, ya que no se aplican a la realidad económica de nuestro

país; en cambio las clasificaciones de la CEPAL, EDF y la SE, son más apegadas a la realidad de nuestro país, para poder determinar el tamaño de una empresa por su número de trabajadores.

Pero, la SE presenta también, un criterio más particular, donde estratifica a las empresas según sea su actividad productiva (ver cuadro a continuación).

Criterio estratificado del tamaño de las empresas

Actividad Productiva Tamaño de la empresa	Industriales	Comerciales	Servicios
Pequeña	De 25 o menos, hasta 100 empleados	De 25 o menos empleados	De 21 a 50 empleados
Mediana	De 101 a 500 empleados	De 21 a 100 empleados	De 51 a 100 empleados

Fuente: Zorrilla Salgador, Juan Pablo

Este criterio será el que se tome en cuenta para la presente investigación, ya que es la más concreta y específica según sea el giro de las empresas a encuestar, donde se observa que, las empresas dedicadas al comercio son las que poseen menor número de trabajadores según sea su tamaño, seguida por las empresas dedicadas a brindar cualquier tipo de servicio, y finalmente las industriales, ya que absorben mayor mano de obra, para poder llevar a cabo sus procesos productivos.

1.4. Definición de pequeñas y medianas empresas

¿Cómo podría definirse una pequeña empresa? Son diversas las características que se toman en cuenta para contestar esta interrogante, algunos especialistas destacan la importancia del volumen de ventas, el capital social, el número de personas ocupadas, el valor de la producción o el de sus activos.

Un estudio realizado por la OIT (Organización Internacional del Trabajo) en setenta y cinco países encontró más de cincuenta definiciones distintas sobre la Pequeña Empresa. La OIT define de manera amplia a las Pequeñas y Medianas Empresas pues considera como tales, tanto a empresas modernas, con un máximo de 50 trabajadores, como a empresas familiares en la cual laboran tres o cuatro de sus miembros.

En México, cuándo se trata de reglamentar este tipo de entidades, usualmente se utilizan los montos anuales vendidos y/o el número de personas ocupadas o el valor de sus activos.

1.5. Características generales de las pequeñas y medianas empresas

De manera muy general todas las pequeñas y medianas empresas (Pymes) comparten casi siempre las mismas características, por lo tanto, se podría decir, que estas son las características generales con las que cuentan las Pymes (Méndez, 1996):

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
- Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas.

- Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y está aspira a ser grande.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.

1.6. Ventajas y desventajas de las Pequeñas y medianas empresas

En este apartado, se muestran las ventajas y desventajas que normalmente presentan las pequeñas y medianas empresas, ya que es de vital importancia conocer las fuerzas y debilidades que muestran este tipo de empresas, que según su tamaño determinan algunas de sus ventajas o desventajas para su desarrollo como empresa.

Ventajas y desventajas que presentan las pequeñas empresas

VENTAJAS	DESVENTAJAS
○ Capacidad de generación de empleos. ○ Asimilación y adaptación de tecnología. ○ Producción local y de consumo básico. ○ Contribuyen al desarrollo regional . ○ Flexibilidad al tamaño de mercado. ○ Fácil conocimiento de empleados y trabajadores, facilitando resolver los problemas que se presentan (por la baja ocupación de personal). ○ La planeación y organización no requiere de mucho capital. ○ Mantiene una unidad de mando permitiendo una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas. ○ Producen y venden artículos a precios competitivos (ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas).	○ Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación. ○ Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas. ○ Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores. ○ La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento. ○ Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas; es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas. ○ Mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas, por lo que la libre competencia se limita o de plano desaparece. ○ Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños. ○ Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.

De lo siguiente podemos observar que, las ventajas de las pequeñas empresas se caracterizan por su facilidad administrativa, pero, sus desventajas, se debe a razones de tipo económico, como son la inflación y devaluaciones;

viven al día de sus ingresos, le temen al fisco, falta de recursos financieros, por lo tanto se les dificulta crecer, y estas mismas razones ponen en peligro su existencia. Todo esto resultado de una administración empírica por parte del dueño, que afecta el rendimiento general de la empresa.

1.7. La Experiencia de las pequeñas y medianas empresas en el Mundo

En este punto se hace hincapié a las experiencias vividas en otros países extranjeros, como los Estados Unidos de Norteamérica, y el continente europeo. Para llegar a tener una visión más clara sobre el importante papel que juegan las Pymes en la economía de un país, región o continente.

Aunque sean formas diferentes de fomento a las Pymes, el resultado esperado será el mismo para cualquier país que este interesado en fomentar el desarrollo de las Pymes. Y este resultado sería el que las Pymes representen para un país un motor de desarrollo económico.

1.7.1. La experiencia en Europa

Se presenta la necesidad después de la Segunda Guerra Mundial, de reconstruir toda Europa, ya que la guerra dejó destruída más de la mitad de la infraestructura física y económica de la Unión Europea, y necesitaban levantar toda su estructura nuevamente y de una manera que fuera rápida, y la solución para la reactivación de la economía fueron el desarrollo de las Pymes.

“Las naciones de Europa Occidental enfrentaron altos niveles de desempleo desde la Segunda Guerra Mundial. Dichas naciones trabajaron alrededor del concepto de iniciativas locales en general, y específicamente en el

desarrollo de las Pymes como una estrategia para crear empleos” (Hull, 1998), y ahora estos países le deben su desarrollo y crecimiento a las Pymes.

En la actualidad, el potencial de la Unión Europea, se debe al fomento y apoyo que se les da a las Pymes, ya que se les considera un importante factor de creación de empleo, cuestión que al Estado Europeo es de vital importancia, la creación de empleos, para el fomento de su demanda efectiva, obteniendo altos niveles de crecimiento y bienestar social.

1.7.2 La experiencia en los Estados Unidos

Los Estados Unidos, para el fomento de sus Pymes, crearon el sistema de empresas incubadoras, que sigue siendo utilizado hasta la fecha, ya que los resultados obtenidos, han sido muy favorables.

Las incubadoras son para empresas que demandan modestos requerimientos de espacio. Por lo general atraen a las firmas de servicios y manufactureras a pequeñas y medianas escalas.

Estas ofrecen fáciles arreglos de arrendamiento para aminorar el temor de abrir y cerrar un negocio, o permiten una rápida expansión. Las incubadoras son una mezcla entre los nuevos y ya establecidos negocios, por lo que proporcionan un ingreso más estable de la renta.

Un creciente número de Estados y municipios promueven el proceso interempresarial por medio del establecimiento de incubadoras empresariales, las cuales apoyan las primeras etapas del desarrollo de nuevas sociedades.

Este es otro caso, en que las Pymes juegan un papel muy importante en la economía de un país, y la finalidad es la misma, que en el caso de Europa, se

busca expandir la actividad productiva de un país a través de la Pymes, ya sea del sector industrial, comercial, o de servicios, el fin, es el mismo.

1.8. Las pequeñas y medianas empresas y su inserción en la Economía Latinoamericana

Las pequeñas y medianas empresas atraviesan por un proceso de cambio trascendental como resultado de la globalización y de la apertura económica que se ha dado en los últimos años.

La expansión y el desarrollo del libre mercado, la eliminación de políticas proteccionistas, los tratados de libre comercio entre países de la región, la liberalización de los mercados financieros y la banca, así como la privatización de empresas gubernamentales han hecho que las pequeñas y medianas empresas tengan que adaptarse a todos estos cambios de manera rápida y efectiva para poder sobrevivir. Además los cambios en la tecnología y la informática han obligado a las pequeñas y medianas empresas a adoptar nuevos procesos productivos y a cambiar en la manera en que estas empresas se comunican con sus clientes externos e internos, así como con sus proveedores.

Los cambios económicos son en parte el resultado de lo que se ha dado a conocer como el “nuevo modelo económico “ latinoamericano, en el que los gobiernos abandonan las políticas de sustitución de importaciones por la adaptación de medidas económicas que favorecen el libre mercado.

Estas transformaciones surgieron como respuesta a los problemas de inflación, deuda externa, desempleo y muchos otros problemas económicos por los que se atravesaron durante la segunda mitad del siglo XX.

Las propuestas de cambio de política económica están basadas esencialmente en la devaluación de la moneda, la reducción de la oferta monetaria y la disminución de los déficit fiscales. Estas propuestas de estabilización fueron seguidas por propuestas de liberalización económica por medio de cambios estructurales que disminuyeran el papel del Gobierno en el sector privado.

Ejemplos de estas políticas han sido la privatización de empresas gubernamentales, la apertura comercial, la liberalización de mercados y la entrada de un mayor volumen de capital y de empresas extranjeras.

El propósito principal de estas políticas ha sido el de aumentar el crecimiento económico a largo plazo, por medio de cambios estructurales que reduzcan el papel del Gobierno en la asignación de los recursos y por ende, esta tarea queda ahora en manos del mercado. Un ejemplo de esto es, la eliminación de tarifas y otras barreras de importación que hecho posible que muchas empresas puedan importar materia prima extranjera a precios bajos.

Sin embargo la devaluación de la moneda, también ha aumentado los precios de los insumos extranjeros. Otro ejemplo de esta reestructuración es el hecho de que la apertura económica obliga a las empresas a ser más eficientes con el uso de recursos.

Ha resultado un tanto difícil obtener datos acerca del papel que juegan las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas en las economías de los países, sin embargo, se estima que en países como México, Chile y Colombia, las pequeñas y medianas empresas representan la mitad del empleo en el sector manufacturero y generan una tercera parte del valor de la producción en este sector.

En el caso de países centroamericanos como Costa Rica, El Salvador y Nicaragua, las pequeñas y medianas empresas manufactureras emplean a menos de una quinta parte del empleo total en este sector.

En economías más grandes como Argentina, México y Brasil las pequeñas y medianas empresas tienden a estar concentradas en la producción de alimentos, textiles, químicos, plásticos, maquinaria y equipo, en países como Chile, Colombia, Perú y Venezuela también predomina la producción de estos productos, excepto la maquinaria y equipo; en los países más pequeños, el sector alimenticio es el más importante debido a la especialización de éstos en procesos productivos que utilizan primordialmente mano de obra relativamente barata.

Los cambios económicos y la apertura comercial que se ha experimentado en Latinoamérica a lo largo de las últimas décadas han obligado a las pequeñas y medianas empresas a cambiar sus modelos productivos y adaptarse al cambio.

1.9. Las pequeñas y medianas empresas en la economía Nacional

El problema fundamental de las pequeñas y medianas empresas en México es la falta de apoyo y financiamiento por parte de las instituciones financieras nacionales y más aún las internacionales, ejemplificando algunos de los problemas a los que se enfrentan las pequeñas y medianas empresas son: “que un empresario decida abrir un negocio y, en promedio, las autoridades tardan 52 días para llevar a cabo gestiones y tramites....también existen desequilibrios en cuanto a la inversión extranjera se refiere...”. (Rodarte, 2001).

El mercado nacional no cuenta con reglas claras de mercado libre para incentivar a las pequeñas y medianas empresas, logrando “enganchar al tren de producción y / o exportación de una empresa grande” (Ibíd.).

Una de las soluciones sería el obtener recursos vía mercado de valores, ya que el mercado de valores representa una alternativa de financiamiento para las empresas, promoviendo el desarrollo económico de cualquier país.

Algunos de los requisitos que actualmente piden para la entrada al mercado intermedio, no son muy difíciles de cumplir para las pequeñas y medianas empresas, como lo son: un capital social superior a 20 millones de pesos, una historia de operación de cuando menos 3 años, y deberán colocar 30% de su capital social, entre otras cosas.

Por lo tanto este tipo de nuevos mecanismos de mercado representan una alternativa al problema histórico de falta de fuentes de financiamiento a las pequeñas y medianas empresas en México, y esta participación será un atractivo para los inversionistas nacionales y extranjeros.

A través de este mercado se podría participar también en el Mercado de Derivados (Mexder), logrando financiamiento y cobertura ante el riesgo de mercado en los productos a exportar.

1.10. ¿ Por que fracasan las pequeñas y medianas empresas ?

Muchas pequeñas y medianas empresas han fracasado mucho antes de ingresar al mercado, fundamentalmente por la visión corta de sus fundadores. Una pequeña y mediana empresa no debe de estar orientada a sobrevivir en el mercado, esta destinada a crecer dentro de él.

Los responsables de una PYME no deben quedarse conformistas, esta tiene que crecer de manera mas ágil que una corporación cualquiera. La falta de conocimientos sobre las ciencias relacionadas a la función social de las

pequeñas y medianas empresas, es a la larga un camino al cierre de la organización.

Para organizar una pequeña y mediana empresa no es requisito necesario que sus fundadores sean profesionales titulados de universidades o tecnológicos, es más quienes deciden realizar una pequeña y mediana empresa son en su mayoría profesionales empiricos.

Complementariamente la toma de decisiones en innumerables organizaciones tiene como asidero fundamental : la intuición del principal personaje en el ámbito estratégico de tales organizaciones. Los responsables en el manejo estratégico de una pequeña y mediana empresa tienen que estar en constante superación, por que no se podrá lograr el desarrollo de la empresa, si sus ejecutivos no se desarrollan a sí mismos.

Incontables pequeñas y medianas empresas fracasan porque se quedan viviendo en el pasado, sus directivos no prevén el futuro y cuando este los alcanza, la organización no tiene con que responder y por consiguiente viene la decadencia de la empresa y su inevitable cierre.

CAPITULO 2

La gerencia estratégica en las pequeñas y medianas empresas

2.1. Definición y objetivos de la gerencia estratégica

La gerencia estratégica es la conducción del funcionamiento y desarrollo del sistema empresarial u organizacional. Se relaciona con el gobierno de los sistemas, de allí que la planificación como parte inseparable de la misma, tenga como finalidad facilitar el gobierno de las organizaciones, estableciendo la dirección que las mismas deben asumir en el futuro y encauzando el esfuerzo colectivo, en la dirección trazada.

La gerencia estratégica puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos.

La formulación de las estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger.

Es un proceso, que permite a una organización ser pro-activa en vez de reactiva en la formulación de su futuro.

2.2. Importancia de la gerencia estratégica

Es de suma importancia que las empresas manejen bien el término de planificación estratégica, de esta manera es posible que algunas organizaciones sobrevivan y prosperen debido al hecho de tener genios de gerencia estratégica encargados de sus gerencias.

Pero no son muchas las organizaciones, si es que las hay, que posean un gerente estratégico genial trabajando como ejecutivo o jefe. La gran mayoría de las empresas que la consideran importante porque las ayuda a ajustarse a los cambios antes de que ocurran (visión de futuro), solucionar los problemas que puedan ocurrir y permite disponer de mas tiempo para desarrollar los distintos planes de acción.

Otra razón por la cual las empresas no deben prescindir de dicho proceso, es que las ayuda a definir su misión, visión, objetivos y metas (largo y corto plazo).

Las decisiones estratégicas determinan el rumbo futuro y la posición competitiva de una empresa durante mucho tiempo. Las decisiones para expandirse geográficamente o para diversificarse son ejemplos de decisiones estratégicas.

Estas decisiones se toman en todo tipo y tamaño de organización. La existencia y el trabajo de muchas personas se ven afectadas por las decisiones estratégicas, así que la apuesta es muy alta.

La supervivencia misma de la organización puede estar en juego y determinada por tres grandes factores: la industria en la cual está ubicada, el país o países donde se localiza y sus propios recursos, capacidades y estrategias.

2.3. Beneficios de la gerencia estratégica

La utilización de los conceptos y técnicas de gerencia estratégica puede dar lugar a numerosos beneficios. Ante todo, dicho proceso permite que una organización este en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a el, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.

El proceso de gerencia estratégica permite a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.

Este enfoque a la toma de decisiones puede ser un método efectivo para sincronizar un funcionamiento de equipo entre todos los gerentes y empleados. Este beneficio solamente puede llegar a crear la diferencia entre un negocio con éxito y un negocio fracasado.

Solamente un estudio importante de los realizados desde 1973 ha encontrado una relación negativa significativa entre la dirección estratégica y el desempeño, que es el de las empresas que no planificaban daban mejores resultados que aquellas que realizaban planificación en el área de las industrias de servicios. Un beneficio fundamental de la dirección estratégica consiste en que se evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aun las quiebras.

Por supuesto son muchos los factores además de la planificación ineficaz, que pueden producir fracaso, por lo que este hecho sugiere la necesidad de que las organizaciones incorporen de forma efectiva conceptos y técnicas de gerencia estratégica a su proceso de toma de decisiones.

También se crea una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño/recompensa.

Las actividades de gerencia estratégica acrecientan las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes a todos los niveles, ya que es un enfoque para la toma de decisiones que puede llevar orden y disciplina a toda la empresa.

Este enfoque no es garantía para el éxito, pero puede ser el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

2.4. Necesidad de la gerencia estratégica

La necesidad de una gerencia estratégica es creciente. El reto de gerenciar empresas contemporáneas requiere de un cuidadoso examen estratégico por que :

Los gerentes y las empresas se ven afectados por una gama muy amplia de presiones internas que deben ser sopesados cuidadosamente, en sus grandes decisiones y quehacer diario.

La profesionalización de la gerencia originada por la separación, cada vez mayor, entre propietarios y gerentes impacta los estilos gerenciales. Una importante función de la estrategia es contraatacar la tendencia hacia lo conservador de los gerentes profesionales.

Los valores sobre el papel de la empresa han cambiado y el ámbito de su acción en relación a su responsabilidad con la sociedad. La gerencia estratégica

apropiada contribuye a un compartimiento socialmente aceptable por parte de la empresa.

Una vez conocida y aceptada la misión de la empresa, se debe proceder a realizar dos análisis que permitirán emitir un diagnóstico sobre su situación actual :

El análisis externo implica la recolección y evaluación de información económica, social, cultural, demográfica, política, gubernamental, tecnológica y competitiva, con el objeto de identificar las oportunidades y amenazas claves que afronta una organización.

El análisis interno consiste en identificar y evaluar debilidades y fortalezas organizativas en las áreas funcionales de la empresa: gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo.

El proceso de gerencia estratégica esta bajo la supervisión de la alta gerencia, para lograr su éxito necesita que los gerentes de las diferentes áreas funcionales trabajen juntos, con el objeto de proporcionar información, ideas y participación en el proceso mismo.

2.5. La misión de la empresa

La misión es una declaración de conceptos y actitudes mas que de detalles específicos. Al menos por dos razones importantes, es generalmente amplia en sus alcances: primero, porque una formulación de misión de amplio alcance permite el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad gerencial.

La especificidad excesiva limita el potencial de crecimiento de la organización; la segunda, para ser amplia. De este modo es que reconcilia las diferencias entre los diversos poseedores de intereses en la empresa.

Las misiones empresariales generalmente se expresan a altos niveles de abstracción. La vaguedad, no obstante, posee sus virtudes. No es propósito de las mismas expresar fines concretos, sino proporcionar motivación, dirección general, imagen, tono y una filosofía que sirva de guía para la empresa. El uso de muchos detalles podría ser contraproducente y suscitaría la oposición. La precisión podría afectar la creatividad del proceso de formulación de una misión o propósito aceptable.

Cuando un objetivo se plasma en algo concreto produce rigidez y resistencia al cambio. La ambigüedad permite que otros gerentes aporten detalles y que lleguen aun a modificar los parrones generales; también da lugar a mayor flexibilidad en cuanto a adaptación al medio cambiante y a las operaciones internas, facilitando la ejecución.

A pesar de que una misión debe ser amplia en sus alcances, hay que tener cuidado en desarrollar una formulación que incluya todas las opciones estratégicas, pues de no ser así ello la convertiría en inútil.

2.6. La visión de la empresa

La visión es una definición duradera (mas no necesariamente estática) del objeto de la empresa, que la distingue de otras similares. Su declaración señala el alcance de las operaciones en términos de productos y mercados.

Esta responde la pregunta básica que se hacen todos los estrategas: ¿Cuál es nuestro negocio? Un enunciado claro de la visión describe los valores

y las prioridades de una organización. Al redactarla, los estrategas se ven obligados a analizar la índole y el alcance de las operaciones presentes, así como evaluar el posible atractivo de los mercados y las actividades en el futuro.

La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización. Hacia y hasta donde se quiere llegar, es común observar términos y adjetivos cuya tendencia positiva expresan el crecimiento, el aprendizaje, la calidad, la innovación y la creación de valor, es la razón de ser de las organizaciones, mas que un lema escrito en un agradable afiche o en un moderno y elegante Website, la visión es el norte que han de seguir todos los empleados de la organización sin importar su nivel, es el centro donde gravita esa gran familia empresarial.

2.7. Importancia de la misión y la visión empresarial

Uno de los problemas más álgidos de los altos ejecutivos consiste en la asignación del tiempo necesario para actividades de gerencia estratégica.

Ellos invierten casi todo su tiempo en la resolución de problemas tácticos y administrativos.

Con frecuencia, la formulación de la misión y la visión no se tienen en cuenta, pues las organizaciones se apresuran a establecer objetivos y a tratar con opciones estratégicas. Este es un problema muy generalizado, que afecta aun a las empresas grandes, las cuales a menudo no formulan claramente sus misiones y sus visiones.

Además de lo anterior, se complicaría más la determinación (al igual que su consecución) de objetivos y metas a seguir, debido a que no sabe cual es el propósito de su negocio.

Lo mas relevante para que una empresa cuente con una gerencia estratégica es la determinación de su misión y su visión, ya que son el primer paso del proceso para su implementación.

2.8. El apoyo para lograr la misión y la visión de la empresa

Por más sólidas que parezcan las técnicas de pensamiento estratégico, por más brillantes que sean los planes de los directivos de la empresa, no se llegará a nada a menos de que se logre ponerlos en práctica.

Los líderes en todos los niveles deben de evitar la tentación de pensar que la planeacion por sí sola, incluso la que se realiza con un alto grado de participación de todos en la empresa, es suficiente para alcanzar el éxito de la gerencia estratégica. Es posible que la separación tradicional entre aquellos que planean y aquellos que no lo acostumbran, entre formular estrategias y aplicarlas, haya alentado a los directivos, a no preocuparse por traducir los planes en acción.

Cuando la misión y la visión se generan en los más altos niveles de la empresa sin contar con la información suficiente que provenga de empleados de otros niveles, ni siquiera el mejor esfuerzo de comunicación llegara a convertirse en un verdadero compromiso.

El consejo acerca de la necesidad de un liderazgo visionario, así como el que se refiere a la estrategia, suele situarse en un contexto individual, de modo que se entiende que un líder solitario genera una misión y una visión y, si este es eficaz, lograra inspirar a los demás para que le sigan.

Los líderes de una empresa necesitan ayudar a los demás a desarrollar un sentimiento común acerca de cuál es la razón de ser de la organización y hacia donde se dirige.

Los líderes que crean una misión y una visión a menudo sufren tropiezos, porque ponen más empeño en que estas sean inspiradoras, que en que sean factibles de llevar a cabo.

Las declaraciones de la misión y la visión se perciben a menudo como “palabras sin hechos”, porque son demasiado genéricas, es decir, no muestran con exactitud el sentimiento real de la entidad.

Con el fin de hacer que la misión sea lo suficientemente flexible como para acomodar cambios de estrategia, se expresa en términos tan generales que acaba por no tener ningún significado.

Puesto que la visión en sí debe de ser tan concisa que se recuerde con facilidad, será de gran ayuda traducir esta a metas más específicas y mensurables. Estas metas o normas desmenuzan la visión hasta convertirla en piezas más manejables y ponen de manifiesto las tareas que la organización debe de llevar a cabo, con el fin de que la visión sea real.

Otra razón del frecuente fracaso de la misión y la visión de las pequeñas y medianas empresas radica en que se trata al personal de la organización como recursos que deben manejarse en lugar de reconocerlo como individuos con un corazón y con valores humanos. Las visiones que se centran en medidas financieras tales como la capacidad de obtener utilidades suelen fracazar a la hora de comprometer los sentimientos y obtener el compromiso de la gente.

Además hacen a un lado otro aliciente humano básico: el deseo de marcar una diferencia. Una visión eficaz incluye conceptos que describen el

propósito fundamental de la organización : la importante necesidad social de la organización.

Generar concentración mediante la formulación de la misión y la visión no es tarea fácil. Estas deben de estructurarse con retroalimentación sustancial de los líderes de todos los niveles de la organización, debe basarse en la realidad, reflejarse en la acción e incorporar el propósito fundamental y los valores claves que impulsan a la gente en la empresa. Solo entonces la misión y la visión cumplirán su verdadero propósito de guiar y alinear el comportamiento de manera que impulse a la compañía hacia el éxito futuro.

2.9. El análisis FODA

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa y organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que resulta posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil sino imposible poder modificarlas.

Fortalezas: son los recursos y capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.

Oportunidades: son aquellas posibilidades favorables que se deben reconocer o descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de una empresa y el entorno en el cual éstas compiten. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.).

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de un negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

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 las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.

La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar una empresa en el mercado seleccionado.

2.9.1. Fortalezas y Debilidades

Se consideran áreas como las siguientes:

Análisis de recursos

Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.

Análisis de actividades

Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad .

Análisis de riesgos

Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa

Análisis de portafolio

La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Al evaluar las fortalezas de una organización, éstas se pueden clasificar de la siguiente manera :

- Fortalezas organizacionales comunes. Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.
- Fortalezas distintivas. Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando: Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar y

cuando su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

- Fortalezas de imitación de las fortalezas distintivas. Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica. La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

2.9.2. Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Se consideran áreas como las siguientes :

Análisis del entorno

Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).

Grupos de interés

Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.

El entorno visto en forma más amplia

Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

2.10. El proceso de la gerencia estratégica

El proceso de gerencia estratégica puede describirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización.

La gerencia estratégica no es una ciencia pura que lleve a un enfoque concreto tipo “uno, dos, tres, cuatro”. Se trata más bien de un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre.

Las decisiones estratégicas se basan más en criterios y análisis objetivos que en las experiencias pasadas propias, o en juicios del pasado o en sentimientos o decisiones puramente intuitivas.

Es un modelo esencial de pensamiento y acción empresarial y gerencial que vincula continuamente la capacidad de la organización a su entorno, permitiendo una creación del futuro en escenarios continuamente cambiantes e inestables.

El proceso estratégico involucra verificar el ambiente, investigar alternativas de acción, identificar prioridades, definir la naturaleza del negocio, elegir estrategias y elaborar programas de acción. Todo esto se traduce en el plan estratégico global para la compañía.

La gerencia estratégica permite orientar la toma de decisiones, ya que contiene una serie de decisiones programadas a ejecutar en el futuro. Al plantearse los objetivos y la trayectoria a seguir, producto del consenso entre los involucrados, el plan permite comunicar las expectativas y aspiraciones de grupos e individuos en la organización.

La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una empresa, el establecimiento de la misión de la misma, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger.

La ejecución de estrategias requiere que la organización establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa y la evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y la formulación.

2.11. Modelo de gerencia estratégica

La mejor manera de estudiar y aplicar el proceso de gerencia estratégica consiste en usar uno de sus modelos. No es ciertamente una formula mágica para el éxito, pero si representa un enfoque practico y claro para la evaluación de estrategias en situaciones reales. En él se presenta una interrelación entre los componentes mas importantes del proceso.

El modelo o proceso de gerencia estratégica se puede resumir en doce pasos, los cuales pueden ayudarle a preparar un análisis:

- Establecer los objetivos, estrategias y la misión actual.
- Realizar investigación externa a con el objeto de identificar amenazas y oportunidades ambientales.
- Realizar investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades de la empresa.
- Fijar la misión de la empresa.

- Llevar a cabo análisis de formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles.
- Fijar objetivos.
- Fijar estrategias.
- Fijar metas.
- Fijar políticas.
- Asignar recursos.
- Analizar bases internas y externas para estrategias actuales.
- Medir los resultados y tomar las medidas correctivas del caso.

La gerencia estratégica permite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas.

Las actividades de formulación, de ejecución y evaluación de estrategia hacen posible que una organización desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas.

2.11.1 El triángulo estratégico

Cuando se elabora cualquier plan empresarial se debe de tener en cuenta los tres principales actores de una estrategia competitiva: la compañía (entendida esta como los accionistas y su alta gerencia), el cliente y los colaboradores.

Cada una de estas "3C" estratégicas es una entidad viviente con sus propios intereses y objetivos y del adecuado balance y satisfacción de esos intereses y objetivos depende en últimas el éxito de la empresa. Por esto se le denomina el "Triángulo Estratégico". (ver fig. 1).

Cuando se observan estos tres elementos en el contexto amplio del mercado, se tienen relaciones como las mostradas en la Fig. 2. En este caso, se muestran tres compañías (con sus propios intereses y valores) que a su vez, tienen su propio grupo de colaboradores. Ellos como personas, tienen también sus propias aspiraciones y muy probablemente los mismos valores, pero de acuerdo con las posibilidades e intereses de sus compañías, tienen distintos niveles y perspectivas de desarrollo, por lo cual su desempeño es diferente.

Por otra parte, cada compañía está tratando de satisfacer al mismo grupo de clientes y sólo aquella que desarrolle mejores estrategias en función de esos clientes y que contrarresten las de los competidores, será la que gane la batalla del mercado.

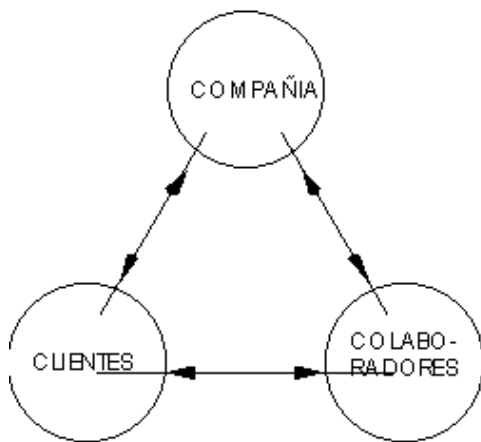
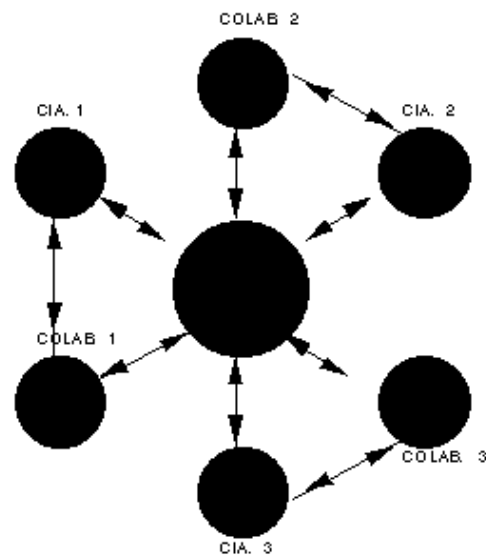


Fig. 1 Elementos del triángulo estratégico
Fig. 2 El triángulo estratégico en la práctica



Hoy en día, las empresas para satisfacer los intereses propios y las necesidades de los clientes no sólo generan ideas y desarrollan estrategias sino que hacen los aportes de capital requeridos para comprar o desarrollar tecnología; pero es su grupo de colaboradores quienes llevan a la práctica las estrategias y dependiendo de su labor estas serán más o menos exitosas.

Por esta razón, el plan estratégico debe considerar los tres elementos del triángulo estratégico: los intereses de la compañía (accionistas y alta gerencia), de los colaboradores y de los clientes.

De esta forma, la tarea del grupo de planeación estratégica consiste en lograr el mejor desempeño de la empresa en los factores claves del éxito del negocio en relación con la competencia, combinando adecuadamente sus puntos fuertes con las necesidades de los clientes y alcanzando simultáneamente un excelente desarrollo del recurso humano que haga factible los dos aspectos anteriores, y por lo tanto, garantice la permanencia de la empresa en largo plazo.

2.11.2. Las decisiones estratégicas

Un objetivo central de la administración estratégica consiste en investigar por qué algunas organizaciones tienen éxito y otras fracasan. Las decisiones estratégicas determinan el rumbo futuro y la posición competitiva de una empresa durante mucho tiempo.

Las decisiones para expandirse geográficamente o para diversificarse son ejemplos de decisiones estratégicas.

➤ Propósito

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea o requiere.

Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie

de programas de soporte primarios y secundarios; pero, sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades.

Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento, justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis.

➤ **Tipos de estrategias**

Estabilidad

Una estrategia de estabilidad se identifica porque no se presentan cambios importantes o trascendentales, pero hay que tener cuidado que esta estabilidad no se convierta en estancamiento.

Por ejemplo, servir a los mismos clientes, ofreciendo el mismo producto o servicio, pero manteniendo y sosteniendo la participación en el mercado. Una administración debe buscar la estabilidad cuando se considera que el desempeño de una organización es positiva y posee un ambiente inalterable.

Crecimiento

Crecimiento es aumentar el nivel de las operaciones de la organización, esto incluye una mayor participación en el mercado, una mayor inversión, más personal, más intereses, para lograr esto se necesita hacer una expansión directa o una fusión con otras firmas.

Se encuentra otra alternativa de crecimiento, como es la diversificación, esta puede ser estrecha o amplia. Si bien el crecimiento puede ser el resultado admirable de otras iniciativas, la búsqueda del crecimiento per se, es un error

estratégico grave; es la razón principal por la cual muchas corporaciones estadounidenses han perdido su enfoque.

Contracción

Anteriormente esta palabra era empresarialmente considerada como derrota, pero los gerentes se fueron dando cuenta de que era una buena estrategia a usar por las nuevas situaciones, como la desaparición de los préstamos de bajo costo, la agresiva competencia externa que obliga a enfocarse y por la escasez de los recursos naturales y humanos baratos.

Los gerentes comienzan la contracción reduciendo el tamaño o diversidad de sus operaciones, reducen el número de departamentos, productos y servicios, y el personal es despedido. Hoy manejar esta baja es mucho más importante y difícil que manejar el crecimiento.

Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soporte primarios y secundarios; pero, sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades.

Combinación

Esta combinación se presenta como la aplicación de varias estrategias al mismo tiempo redundante en diferentes áreas de la organización o el uso de dos o más con el tiempo.

➤ **Formulación**

Es el proceso conducente a la fijación de la misión de la empresa, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos, y externos y fijando objetivos y estrategias para la industria.

Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una industria, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claras y evitando las amenazas externas.

Se requieren, tres actividades importantes; investigación, análisis y toma de decisiones.

La investigación debe ser interna como externa. Se pueden desarrollar encuestas y administrálas para examinar factores internos, tales como: el estado de ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, etc.

El análisis requiere en la formulación de una estrategia. Técnicas analíticas como la matriz de posición, estrategia y evaluación de acción, etc.

En la toma de decisiones es la formulación de estrategias, realizar decisiones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

➤ **Ejecución**

Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, consiste en: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Es el paso más difícil en el proceso de la

dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración.

Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia.

➤ **Evaluación**

Se deben de analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas que se hacen: ¿Siguen siendo fortalezas internas las fortalezas? ; ¿Siguen siendo debilidades internas todavía debilidades? ; ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades?

Una industria debe medir el desempeño de la organización. Los estrategias deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la industria, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos. En esta evaluación los factores internos como externos sufren cambios.

2.12. Lo que no es gerencia estratégica

- La gerencia estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que estas solo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las elecciones en sí, las cuáles se toman con base en estos sucesos, solo pueden hacerse en el momento.

- La gerencia estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año.
- La planeación estratégica debe de ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.
- No representa un esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los propietarios o directores.
- Este proceso no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

CAPITULO 3

Conclusiones y recomendaciones para las pequeñas y medianas empresas

Una vez terminada la presente investigación y analizada toda la información recabada, los puntos y las recomendaciones más importantes en los que se puede concluir, son los siguientes :

1. La mayor parte de las pequeñas y medianas empresas estudiadas no formulan la misión y la visión de la organización, por falta de conocimiento de parte de sus directivos o propietarios.
2. En los casos en que se encontró la misión y la visión ya formuladas, éstas no son tomadas en cuenta, es decir, no se les da continuidad. Estas aparecen dentro de la organización solo como un cuadro que se encuentra en la oficina del dueño o del gerente de la entidad.
3. De acuerdo a las encuestas aplicadas, los niveles inferiores dentro de la organización desconocen por completo que es la misión y la visión de la entidad. En estos niveles no se tiene conocimiento si dentro de la empresa en la que laboran se tiene estipulado hacia dónde se dirige la empresa o cuáles son sus objetivos.
4. Se detectó poco interés por parte de los trabajadores que pertenecen a los niveles inferiores, en conocer en que consisten los conceptos de misión y visión de la entidad, y de igual forma no se mostraron interesados en formar parte de un equipo que formulará tanto la misión como la visión de la organización.

5. Se sugirió a los propietarios y directivos de todas las pequeñas y medianas empresas que formaron parte de esta investigación en llevar a cabo reuniones en primer lugar con los niveles superiores de la entidad para formular la misión y la visión de la empresa. Lo anterior en base al interés que éstos mostraron, una vez que se les explico en que consisten ambos conceptos, y lo importante que es tenerlos estipulados por escrito, así como darles seguimiento.
6. Tomando como base el punto anterior, se detectó que los propietarios y los directivos de las empresas, están de acuerdo en que una vez formuladas la misión y la visión de su organización es necesario que todos los miembros de la misma los conozcan, sus comentarios fueron acerca de iniciar reuniones con sus empleados para involucrarlos con los objetivos del lugar dónde laboran.
7. Recomendamos a los propietarios y directivos aplicar motivación a sus empleados para que participen en el proceso de la formulación de la misión y la visión de la organización, ya que si la participación es impuesta por la administración, posiblemente no surta los efectos esperados.
8. El proceso de gerencia estratégica no se encontró en ninguna de las empresas estudiadas. Las decisiones sobre el futuro de la organización son tomadas en forma empírica por los encargados de la administración de la entidad, es decir, se basan principalmente por corazonadas o por experiencias pasadas similares.
9. En su totalidad los dueños de las empresas no cuentan con estudios sobre gerencia o administración de empresas. Los conocimientos con los

que cuentan, los han obtenido con el transcurso del tiempo y en base a las experiencias dentro del ámbito en que se desenvuelven.

10. Se detectó que los conceptos sobre gerencia estratégica no son conocidos por los encargados de la administración de la empresa. En su gran mayoría desconocen por completo en lo que consiste este proceso, así como sus beneficios al aplicarlo dentro de una organización.
11. La gerencia estratégica es un proceso que requiere investigación, análisis, toma de decisiones, compromiso, disciplina y la voluntad de cambio por parte de empleados y directivos de la empresa. En la gerencia estratégica no es la misión del gerente, ni la de los directivos o la de los empleados la que se debe cumplir. Es la misión de la Empresa y para ello la alta gerencia debe alinear a todos y cada uno de sus participantes en torno de ese gran propósito institucional.
12. La gerencia estratégica es un proceso que invita a todos los integrantes que conforman la organización a la reflexión, al análisis profundo de su pasado y presente, al estudio de factores internos y externos que han contribuido en sus éxitos y fracasos; es un llamado a la práctica constante del aprendizaje generativo con el fin de posicionar a la institución en un lugar muy especial en la mente de quienes participan en un mercado de alta competitividad.

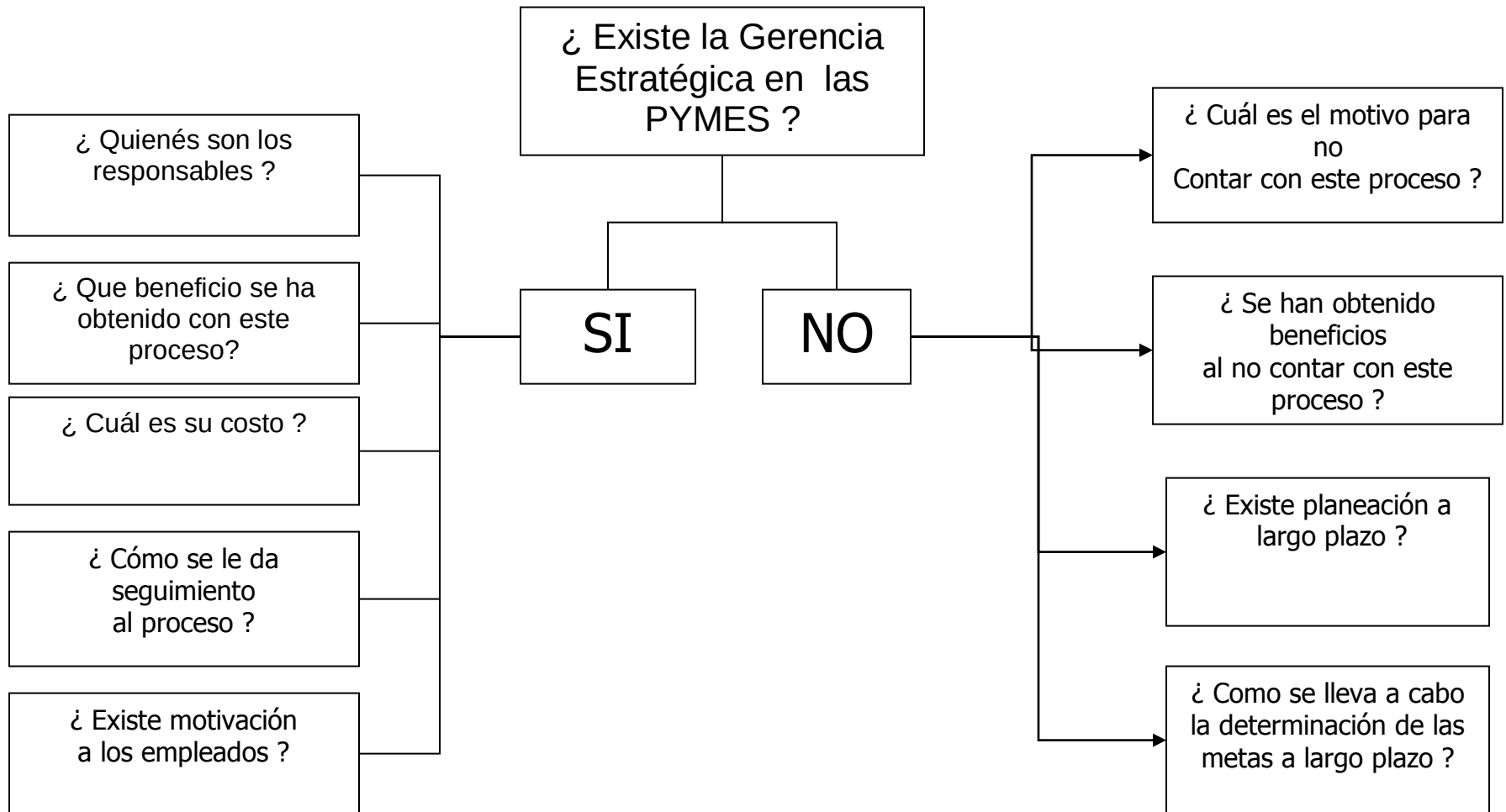
Bibliografía

1. Mercado H., Salvador. *Administración de pequeñas y medianas empresas*. Editorial PAC, S.A. de C.V. México.
2. Longenecker, Justin G. y Moore, Carlos. *Administración de pequeñas empresas. Un enfoque emprendedor*. International Thomson Editores. México.
3. Barragán Codina, José N. y Pagan, José A.. *Administración de las pequeñas y medianas empresas. Retos y problemas ante la nueva economía global*. Editorial Trillas. México.
4. Pickle, Hal B. y Abrahamson, Royce. *Administración de empresas pequeñas y medianas*. Editorial Limusa. México.
5. Wright, Harold. *La guía de los pequeños negocios*. Editorial Mc Graw Hill. México.
6. Salazar Leytte, Jorge. *Como iniciar una pequeña empresa*. Compañía Editorial Continental. México.
7. García Echevarría, Santiago. *Estrategia Empresarial*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. España.
8. Wall, Stephen y Rye Wall, Shannon. *Estrategias innovadoras en su negocio*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
9. Steiner, George A. *Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber*. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México

10. Dezerega, Víctor. *Innovación en Gerencia Estratégica de Empresas*.
www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/innngest.htm
11. Rojas, Fernando. *Proceso de Gerencia Estratégica*.
www.degerencia.com/articulos.php
12. Anzola, Servulo. *Administración de Pequeñas Empresas*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México, 2002.
13. García de León Camero, S. *Un Plan práctico para la creación y desarrollo de pequeños comercios*. Editorial Diana. México, 1998.
14. Irigoyen, Horacio A. *PYMES su Economía y Organización*. Ediciones Macchi. Argentina
15. Sallenave, Jean Paul. *Gerencia y Planeación Estratégica*. Editorial Norma. Colombia, 2002.
16. David, Fred R. *La Gerencia Estratégica*. Editorial Legis. Colombia 1988.
17. Rodríguez, Valencia Joaquín. *Administración con Enfoque Estratégico*. Editorial Trillas. México, 2000.
18. Delgado Castillo, Héctor. *Administración Estratégica : Un enfoque Metodológico*. Editorial Pac. México, 2002.
19. Dess, Gregory G. *Dirección Estratégica : Creando ventajas competitivas*. Editorial Mc Graw Hill. España, 2003.
20. Harrison, Jeffrey S. *Fundamentos de la Dirección Estratégica*. Editorial International Thompson. España, 2002.

21. Ansolf, H. Igor. *El Planteamiento Estratégico : Nueva tendencia de la Administración*. Editorial Trillas. México, 1990.
22. Rodríguez Valencia, Joaquín. *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*. Editorial Thompson. México 2002.
23. Dickson, Franklyn J. *El éxito en la Administración de las empresas Medianas y Pequeñas*. Editorial Diana. México, 1974.
24. www.estrategica.org
25. www.gestiopolis.com
26. www.degerencia.com
27. www.geocities.com

Anexo 1



U.A.B.C.
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRIA EN ADMINISTRACION

El presente cuestionario esta diseñado con la finalidad de conocer y evaluar si se aplican los conceptos de Gerencia Estratégica en la administración de las Pequeñas y Medianas Empresas dedicadas al sector comercio y servicios dentro de la Ciudad de Mexicali, Baja California.

INSTRUCCIONES :

Conteste las siguientes preguntas marcando con una "x" la respuesta que desde su punto de vista, mejor se apegue a la realidad.

La información recabada en el presente documento será confidencial y sólo para usos con fines académicos.

Datos Generales

Nombre _____

Edad _____

Nombre de la empresa _____

Domicilio de la empresa _____

Puesto que ocupa _____

Antigüedad en la empresa _____

CUESTIONARIO

1.- ¿Sabe Usted el significado de los conceptos de Misión y Visión ?

Si ()

No ()

2.- Dentro de su empresa, es de su conocimiento la Misión de la organización ?

Si ()

No ()

3.- Dentro de su empresa, es de su conocimiento la Visión de la organización ?

Si ()

No ()

4.- ¿Ha recibido Usted informes sobre el objetivo que persigue la entidad donde labora ?

Si ()

No ()

5.- En alguna parte del edificio de la empresa dónde labora, ha visto Usted un escrito que muestra la Misión y la Visión de la entidad ?

Si ()

No ()

6.- ¿Ha sido Usted invitado a participar de alguna forma, en la planeación de la organización ?

Si ()

No ()

7.- ¿Ha recibido Usted motivación por parte de los directivos de su empresa a participar en la elaboración de planes para la entidad ?

Si ()

No ()

8.- De acuerdo al punto anterior, ¿ Le gustaría participar en reuniones para la formulación de planes a corto o largo plazo para la empresa dónde usted labora ?

Si ()

No ()

9.- Considera Usted, ¿ Que es necesario para una empresa formular por anticipado su vida futura ? Por qué ?

Si ()

No ()

10.- ¿ Ha notado Usted que existen actividades que se han iniciado y que no se han terminado o que se han olvidado ?

Si ()

No ()

11.- En el tiempo que tiene usted laborando en la empresa ¿Ha visto la posibilidad de que la empresa cierre definitivamente ?

Si ()

No ()

12.- De acuerdo al punto anterior, ¿Se le dio a Usted el por qué de esa posibilidad ?

Si ()

No ()

13.- ¿Se siente Usted comprometido con la empresa en la labora ?

Si ()

No ()

14.- ¿Se siente Usted contento con el ambiente y con los directivos de la empresa dónde labora ?

Si ()

No ()

GRACIAS POR SU APOYO

