

**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO  
ESCUELA DE CIENCIAS AGROPECUARIAS**

**“ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE LAS PEQUEÑAS  
EMPRESAS”**

**TESINA**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
AGROPECUARIAS**

**PRESENTA:**

**EDJANI MENERA AGUIRRE**

**ASESORES:**

**L.E. JUAN MANUEL JIMÉNEZ CHAVEZ**

**C.P. JORGE LUIS ÁVILA ROJAS**

**APATZINGÁN, MICH. ENERO DE 2009.**

“ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS”

**ASESORES:**

L.E. JUAN MANUEL JIMÉNEZ CHAVEZ

C.P. JORGE LUIS ÁVILA ROJAS

TESINA QUE SE SOMETE A CONSIDERACIÓN DEL H. JURADO COMO REQUISITO  
PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
AGROPECUARIAS.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por sobre todas las cosas por haberme permitido llegar hasta este momento en mi vida, por saberlo a mi lado en los momentos mas difíciles.

A mis padres y a mis hermanos, por apoyar mis inquietudes y necesidades, por confiar en mí, por su paciencia, por sus consejos, por su amor. Dedico este trabajo con mi eterno agradecimiento a los seres universales más queridos por ser simplemente quienes son. Los amo.

A mis asesores L.E. Juan Manuel Jiménez Chávez y C.P. Jorge Luis Ávila Rojas, por guiar con sus conocimientos tan importantes permitiéndome coronar así cinco años de trabajo en esta institución.

A todos mis maestros por su tiempo y dedicación, porque gracias a su valioso esfuerzo hoy me es posible alcanzar una de mis más grandes metas.

## RESUMEN

Es de gran importancia que las empresas establecidas así como aquellas que surjan no fracasen durante los primeros años de actividad y logren el crecimiento y desarrollo que tanto buscan, es por ello, que es necesario analizar de manera detallada esta problemática a fin de poder dar una solución; con ello se establecen las siguientes necesidades por las cuales es necesario elaborar esta investigación:

- El proyecto de investigación surge por la necesidad de conocer mas de las pequeñas empresas, sobre su forma de actividad así como el porque del cierre y quiebra de la mayoría de estas, ya que representa una problemática que repercute en la población en general, por ello es necesario investigar a fin de proporcionar a los establecimientos en general alternativas de crecimiento.
- Otra causa es porque la mayoría de la población obtiene sus ingresos de estas empresas y la principal fuente de riqueza de la región se concentra en lo que es el sector comercial, lo que representaría una disminución de los ingresos de la población; es por ello que es de gran importancia analizar e investigar sobre esto.
- Es importante conocer sobre este tema, con la finalidad de apoyar a los comercios de la región para que estos logren obtener un desarrollo, a la vez de que aquellas empresas que surjan tomen en consideración los factores que podrían representar un problema para su desarrollo.

## INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	01
<b>CAPITULO I</b>	
ESTRATÉGIAS DE CRECIMIENTO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS.....	02
1.1- Antecedentes.....	02
1.2- Concepto de empresa.....	02
1.3- Características de la empresa.....	03
1.4- Algunas empresas líderes.....	04
1.5- Propósitos de la empresa.....	05
1.6- La misión de la empresa.....	06
1.7- Fines de la empresa.....	06
1.8- Elementos que forman la empresa.....	07
1.9- Clasificación de la empresa.....	09
<b>CAPITULO II</b>	
2.1- CONCEPTO DE PEQUEÑA EMPRESA.....	11
2.2- Su origen y evolución.....	12
2.3- Su clasificación.....	12
2.3.1- De servicios.....	13
2.3.2- Detallista.....	13
2.3.3- Ventas al mayoreo.....	13
2.3.4- Sector agrícola.....	13
2.3.5- Pequeñas empresas de fabricación.....	13
<b>CAPITULO III</b>	
3.1- CARACTERISTICAS DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS.....	14
3.2- Ventajas.....	15
3.3- Desventajas.....	15
3.4- Factores de riesgo y su razón de ser.....	17
3.5- Falta de estrategias de crecimiento.....	28

## **CAPITULO IV**

4.- ESTRATEGIAS PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS.....	29
4.1- Concepto de estrategias.....	29
4.2- Tipos de estrategias.....	29
4.3- Planes estratégicos.....	30
4.4- La estrategia a nivel de negocios.....	31
4.5- Estrategias competitivas.....	31

## **CAPITULO V**

5.1- TIPOS DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.....	32
5.2- Fines de las estrategias competitivas.....	32
5.3- Causas de fracaso y éxito.....	33
5.4- Calidad de los servicios en la empresa.....	34
5.5- Competencia y competitividad de las empresas.....	35

CONCLUSIONES.....	36
BIBLIOGRAFIA. ....	37

## INTRODUCCION

En la presente investigación se tratara de analizar así como de dar una explicación de la estructura y características de las empresas, y mas concretamente de las pequeñas las empresas. Su contenido prevé una serie de estrategias para que las mismas logren un desarrollo considerable así como prevenir aquellos problemas que afectan en cierta forma sus actividades.

No se presentaran todos los medios para defenderse de los problemas que evitan su desarrollo, ya que solamente se abordaran aquellos que se consideran como más importantes, por el grado de que cualquier empresa los pueda implementar en su estructura interna. Es por ello que la temática se enfoca a algunas estrategias con las que las empresas crezcan. Al inicio del desarrollo del tema se dará una explicación sobre lo que es una empresa, a fin de que el lector tenga una noción de lo que trata la temática, para después abordar las pequeñas empresas analizando su estructura y funcionamiento, una vez entendido esto se plantearan aquellos problemas que las aquejan para posteriormente presentar las estrategias para evitarla y prevenirlas, lo cual representa el propósito de esta investigación.

Al final de la investigación se pretende que el lector reconozca de manera objetiva los factores que evitan el crecimiento de las pequeñas empresas, a fin de poseer herramientas oportunas a si como una base de apoyo para combatir con las mismas, para lograr uno de los propósitos del proyecto de investigación.

## **CAPITULO I**

### **ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS**

Antes de iniciar con el propósito de nuestra investigación, es necesario dar a conocer ciertos conceptos y características que constituyen la empresa, es por ello que se dará una breve explicación del concepto de empresa y sus elementos que la componen así como las de las pequeñas empresas.

#### **1.1- Antecedentes**

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

En la actualidad, las funciones de la empresa ya no se limitan como antes. Al estar formada por hombres, las empresas alcanzan la categoría de un ente social con características y vida propias, que favorecen el esfuerzo humano, como finalidad principal, al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúan.

En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros.

#### **1.2- Concepto de empresa**

El termino empresa es un termino nada fácil de definir, ya que a este concepto se les dan diversos enfoques. En su más simple acepción significa la acción de emprender una cosa con riesgo implícito.

Empresa: instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno, para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarles seguridad y prosperidad a los empleados.

Según el Diccionario de la Real Academia Española, la define como la entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a

actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

Isaac Guzmán Valdivia, la define como la unidad económica \_ social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.

José Antonio Fernández Arena, define a la empresa como la unidad productiva o de servicios que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

Por lo siguiente se puede definir a la empresa como el grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad. La empresa es la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción, representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales, en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos.

### **1.3- Características de la empresa**

Se pueden señalar como características principales de toda empresa las siguientes:

- Persigue retribución por los bienes o servicios que presta.
- Unidad jurídica.
- Opera bajo leyes vigentes (fiscales, laborales, ecológicas, de salud, etc.).
- Fijan objetivos.
- Unidad económica.
- La negociación es la base de su vida, compra y vende.
- Integra y organiza recursos propios y ajenos.
- Se vale de la administración para operar un sistema propio.
- Corre riesgos.
- Investiga el mejoramiento de sus productos, sus proyectos y sus servicios.

1.4- Algunas empresas líderes



## 1.5- Propósitos de la empresa

La empresa constituye el principal elemento que impulsa el desarrollo de un país.

Tiene los siguientes propósitos, los cuales se clasifican de la siguiente manera:

Los propósitos de inversión o económico-empresarial son:

- Retribuir el riesgo que corre el capital invertido por sus accionistas.
- Mantener el capital presente.
- Obtener beneficios arriba de los intereses bancarios para repartir utilidades a inversionistas.
- Reinvertir en el crecimiento de la empresa.

Propósitos de operación:

- Investigar las necesidades del mercado para crear productos y servicios competitivos.
- Mantener sus procesos con mejora continua.
- Pagar y desarrollar empresas proveedoras.
- Pagar a los empleados los servicios prestados.
- Investigar y desarrollar tecnología.
- Desarrollar habilidades de trabajo en su personal.
- Crecimiento moral y técnico de sus empleados.

Propósitos sociales:

- Satisfacer necesidades de consumidores en el mercado.
- Sustituir importaciones y en algunos casos, generar divisas y tecnología.
- Proporcionar empleo.
- Pagar impuestos.
- Proteger la ecología.
- Cubrir, mediante organismos públicos o privados, seguridad social.

## **1.6- La misión de la empresa**

Los propósitos antes señalados se expresan por medio de la misión de las empresas, que es la razón de ser un organismo social; es la justificación de su existencia, fundamentalmente social. En relación a la misión Picazo Manríquez y Martínez Villegas nos dicen que los requisitos mínimos para formular la misión son:

1. Definir lo que es y hace una empresa y lo que aspira a hacer.
2. Definir el producto en términos de valor o beneficio que proporciona al cliente.
3. Precisar y destacar el concepto de servicio hacia el cliente.
4. Incluir los principales rasgos distintivos de la empresa.
5. Formular el enunciado desde la perspectiva de su receptor primario, el personal de la empresa.

Picazo dice: “la misión se fija en la mente, pero se actúa con el corazón”, debe estar en los huesos de los obreros, administradores y directivos de las empresas, y no solo en los manuales o en carteles colocados en la empresa.

## **1.7- Fines de la empresa**

El fin inmediato de toda empresa, es la producción de bienes y servicios para un mercado. No hay ninguna empresa que no se establezca para lograr este fin directo, independientemente de los fines que se pretendan llenar con esa producción.

Sus fines mediatos, supone esto, analizar que se busca con esa producción de bienes y servicios, por lo que se hace una división entre el fin mediato de la empresa pública y la privada:

La empresa pública, tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social, pudiendo obtener, o no, beneficios.

La empresa privada, busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.

## 1.8- Elementos que forman la empresa

La empresa esta formada, esencialmente, por tres clases de elementos:

### A. Bienes Materiales:

- Ante todo integran la empresa sus edificios, las instalaciones que estas se realizan para adaptarlas a la labor productiva; la maquinaria que tiene como objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano; los equipos, es decir, todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican mas al detalle la acción de la maquinaria.
- Las materias primas, es decir, aquellas que han de salir trasformadas en los productos, por ejemplo: madera, hierro, tela, etc.; las materias auxiliares, aquellas que aunque no forman parte del producto, son necesarias para la producción, por ejemplo: lubricantes, combustibles, abrasivos, etc.; los productos terminados, aunque normalmente se trata de venderlos cuanto antes, es indiscutible que casi siempre hay imposibilidad y aun conveniencia, de no hacerlo.
- Dinero, toda empresa necesita de efectivo, lo que se tiene disponible para pagos diarios, urgentes, etc. Pero además, la empresa posee como representación del valor de todos los bienes de capital, constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

### B. Hombres: Son el elemento eminentemente activo en la empresa y, desde luego, el de máxima dignidad:

- Existen obreros, aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual, suelen clasificarse en clasificados y no clasificados, según que requieran tener conocimientos o pericias especiales antes de ingresar a su puesto. Los empleados, aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicios.
- Los supervisores, cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señaladas y su

característica es quizá el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.

- Los técnicos, las personas que con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
- Altos ejecutivos, aquellos en que predomina la función administrativa sobre la técnica.
- Directores, cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes mas generales y revisar los resultados finales.

C. Sistemas: Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o estas con aquellas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa:

- Existen sistemas de producción, tales como formulas, patentes, métodos, etc.; sistemas de ventas, como el autoservicio, las ventas a domicilio, o credito, etc.; sistemas de finanzas, como por ejemplo, las distintas combinaciones de capital propio y prestado, etc.
- Existen además sistemas de organización y administración, consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa, es decir, su separación de funciones, su numero de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etc.

## **1.9- Clasificación de la empresa**

Las empresas se clasifican para su funcionamiento por las siguientes características en:

### **A) Por su giro:**

- **Industriales:** son aquellas que se dedican a la extracción y transformación de los recursos naturales, renovables o no renovables, así como a la actividad agropecuaria y a la manufactura de bienes de producción y de consumo final.
- **Comerciales:** son las que se dedican a la compra y venta de productos terminados y sus canales de distribución son los mercados mayoristas, minoristas o detallistas y los comisionistas.
- **De servicios:** son aquellos que ofrecen productos intangibles a la sociedad, y pueden tener fines lucrativos o no lucrativos.

### **B) Por el origen del capital:**

- **Publicas:** son aquellas donde el origen de su capital proviene del estado y para satisfacer necesidades que la iniciativa privada no cubre.
- **Privadas:** se distinguen por que su capital esta originado por inversionistas particulares y no interviene ninguna partida del presupuesto destinado hacia las empresas del estado.
- **Trasnacionales:** son aquellas empresas en las que su capital proviene del extranjero, ya sean privadas o públicas.
- **Mixtas:** aquellas que se forman por capital provenientes de dos o todas las formas anteriores.

### **C) Por su tamaño:**

- **Microempresas:** empresas que poseen un numero de empleados de 1 a 15, y realiza ventas anuales hasta de 80 millones de pesos.

- Pequeña empresa: empresa que ocupa de 16 a 100 empleados y realiza ventas hasta de mil millones de pesos al año.
- Mediana empresa: empresa que ocupa de 101 a 250 personas con ventas hasta de 2,000 millones de pesos al año.
- Gran empresa: empresa que ocupa más de 250 trabajadores y tiene ventas superiores a los 2,000 millones de pesos anuales.

Entre los elementos para clasificar las empresas de acuerdo a su tamaño, destacan:

- Magnitud de sus recursos económicos principalmente capital y mano de obra.
- Volumen de ventas anuales.
- Área de operaciones de la empresa que puede ser local, regional, nacional e internacional.

#### **D) Por sectores económicos:**

- Agropecuarias: son todas aquellas empresas que producen bienes o productos derivados de la adaptación directa de los recursos naturales, por ejemplo: agricultura, ganadería, selvicultura, pesca, etc.
- Industriales: son aquellas que transforman las materias primas en productos elaborados, estas generan productos o bienes derivados de una cantidad de transformación de materias primas, por ejemplo: extractivas, de transformación, textil, construcción, etc.
- De servicios: aquellas que proporcionan y agrupan distintos tipos de servicios, las que se ocupan de apoyar el resto de las tareas de los seres humanos y promover el desarrollo social, educativo, cultural y de bienestar de la sociedad, por ejemplo: comercio, restaurantes, transporte, comunicaciones, alquiler de inmuebles, educación, financieras, etc.

## **CAPITULO II**

### **2.1- CONCEPTO DE PEQUEÑA EMPRESA**

En la presente investigación, solo se tratara de manera detallada a las pequeñas empresas con giro comercial, de manera conjunta, que radican en la región, por lo que a continuación se detallan las pequeñas empresas:

Podemos definir la pequeña empresa con aquellos negocios que tienen dueños y administradores locales, con frecuencia con muy pocos empleados que trabajan en una sola ubicación.

Otra definición de pequeña empresa es cómo aquella que esta poseída y operada independientemente, es decir, el propietario es autónomo en su manejo y no es dominante es su campo de operación, teniendo en cuenta el número de empleados y el volumen de ventas.

La Pequeña o Mediana Empresa es un concepto muy difundido en todo el mundo. Lamentablemente, este concepto encierra acepciones muy divergentes en tanto cuáles son los factores que dan definición a una PYME son considerados de diferente manera en cada país, es casi un hecho que podemos afirmar que existe una definición de PYME para cada país, sumémosle a ellas las de los organismos internacionales, instituciones varias, congresos y convenciones, etc.

No ha sido posible aún unificar criterios globales, esto es en parte lógico dado los diferentes escenarios en cada país, región, economías, significación y dimensiones de empresas a confrontar.

Una definición general, aunque poco precisa de PYME es: Un tipo de empresa con un número reducido de trabajadores, y cuya facturación es moderada.

## **2.2- Su origen y evolución**

El origen de la pequeña empresa ocurre por la necesidad de las personas de ser independientes básicamente en el aspecto laboral y económico. Algunos factores explican esta tendencia.

Cada vez son más los negocios iniciado por personas que, por una u otra razón han optado por dejar las grandes empresas y desean poner su experiencia y sus conocimientos a trabajar para si mismo. En la actualidad con la apertura de los mercados o la globalización muchos emprendedores encuentran nuevas oportunidades en el mercado nacional y extranjero.

La estrategia de supervivencia es también parte del origen de la pequeña empresa, se expresa en la proliferación de unidades productivas inicialmente marginales que con un mínimo de capital, muchas veces utilizado herramientas o artefactos de uso familiar comienzan sus operaciones. El primer paso que debe darse en la creación de una pequeña empresa es el compromiso del individuo de constituirse en una empresa pequeña. Luego de este paso viene la elección del bien o servicio que ofrecerá.

Casi la totalidad de las pequeñas empresas tienen una estructura familiar, esto es que las familias están involucradas directamente en las actividades de la empresa.

Los familiares participan en la pequeña empresa como:

- Socios, aportando su trabajo y dinero.
- Acreedores prestando dinero, propiedades u otros servicios.
- Empleados o trabajadores, realizando trabajos de confianza.

## **2.3- Su clasificación**

Las pequeñas empresas son más comunes en algunas industrias que en otras. La clasificación de las pequeñas empresas resulta difícil y compleja. Primero, porque es muy diversa y se vuelve en extremo difícil tratar de utilizar criterios uniformes para todos los casos. En término genérico comprende una gran diversidad de tipos

de empresas; sus definiciones varían entre Países y, dentro de cada país, dependen de la institución que las atienda.

El criterio de clasificación más común de las pequeñas empresas en países desarrollados y en desarrollo, incluidos los de América Latina, es el número de trabajadores que emplean y las actividades que realizan.

Los principales tipos de pequeñas empresas son:

**2.3.1- De Servicios:** Requieren relativamente pocos recursos, constituyen el segmento más grande de crecimiento de la pequeña empresa y tienden a atraer el talento para la innovación que tipifica a muchas pequeñas empresas. Estos son varios y van desde salones de belleza, consejería matrimonial, transporte, asesoría contable, etc.

**2.3.2- Detallista:** Venden directamente a los consumidores los productos fabricados por otras empresas. Estos incluyen pequeñas tiendas de automóviles, pequeñas tiendas departamentales, pequeños supermercados, etc.

**2.3.3- Ventas al Mayoreo:** Estas compran productos de fabricantes u otros productores y luego los venden a los detallistas, también dan servicios a clientes que suelen ordenar relativamente grandes volúmenes de bienes. Por ejemplo, pequeños almacenes de comercialización y distribución de productos (distribuidoras).

**2.3.4- Del Sector Agrícola:** aquellas que se dedican a la producción y distribución de productos agrícolas. Por ejemplo, las pequeñas granjas productoras y comercializadoras de pollos para el consumo.

**2.3.5- Pequeñas Empresas de Fabricación:** Estos se especializan en productos cuyo éxito depende de su habilidad para colocarlos en el mercado que de la oferta manufacturera. Por ejemplo, un centro de costura o un taller de herrería.

## **CAPITULO III**

### **3.1- CARACTERISTICAS DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS**

- 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.
- Utilizan más maquinarias y equipos, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado.
- El ritmo lento con el que van creciendo.
- El radio de operaciones es principalmente local, donde los propietarios y empleados se encuentran en la misma región.
- El crecimiento de la empresa se genera principalmente a través de la reinversión de sus utilidades.
- Flexibilidad al tamaño del mercado.
- La selección del personal se realiza a través de una simple e informal entrevista que hace el dueño o algún personal de confianza de la empresa.
- La supervisión del personal principalmente es a través de la observación directa del dueño de la empresa o por un familiar de rango superior.
- Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas.
- Esta en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y esta aspira a ser grande.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.
- Domina y abastece 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.

### **3.2- Ventajas**

- Tiene gran cantidad para generar empleos, absorben una parte importante de la población económicamente activa.
- Asimila y adapta con facilidad tecnologías de diverso tipo.
- Producen artículos que generalmente están destinados a surtir los mercados locales y son bienes de consumo básico.
- Se establecen en diversas regiones geográficas, lo cual les permite contribuir al desarrollo regional.
- Mantiene una gran flexibilidad por lo que se adaptan con facilidad al tamaño del mercado, aumenta o reduce su oferta cuando se hace necesario.
- El personal ocupado por la empresa es bajo, por lo cual el gerente, que generalmente es el dueño, conoce a sus trabajadores y empleados, lo que le permite resolver con facilidad los problemas que se presenten.
- La planeación y organización del negocio no requiere de grandes erogaciones de capital, inclusive los problemas que se presentan se van resolviendo sobre la marcha.
- Mantiene una unidad de mando, lo que les permite una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas.
- Produce y vende artículos a precios competitivos, ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas.

### **3.3- Desventajas**

- 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 periodos 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.
- Mantiene 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 lleva a cabo los propios dueños.
- Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, este dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.

Quienes crean empresas pequeñas lo hacen desconociendo las escasas probabilidades de supervivencia o a pesar de ellas. La experiencia demuestra que el 50% de dichas empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años. Según revelan los análisis estadísticos, el 95% de estos fracasos son atribuibles a la falta de competencia y de experiencia en la dirección de empresas dedicadas a la actividad concreta de que se trate.

En los últimos años, incluso a las empresas mejor dirigidas les ha costado trabajo mantener, ya no elevar, su nivel de beneficios. También han tropezado cada vez con mayores dificultades a la hora de trasladar los aumentos de coste a sus clientes subiendo el precio de los productos o servicios.

La mejor forma de prevenir el descalabro y apuntalar sobre bases sólidas la continuidad y crecimiento de la empresa es reconociendo todos aquellos factores pasibles de comprometerla. A tales efectos en Anexo al presente se da una larga lista de factores a los cuales el o los propietarios deberán regularmente chequear a los efectos de evitar los dañinos efectos por ellos causados.

### 3.4- Factores de riesgo y su razón de ser

A continuación se desarrollarán cada uno de los factores explicando su razón de ser y los riesgos que los mismos acarrearán.

1. **Falta de experiencia.** La carencia de experiencia tanto en la administración de empresas, como en la actividad que se ha de desarrollar comporta un elevadísimo riesgo para los pequeños propietarios. Carecer de experiencia constituye en sí la base fundamental de todas las demás causas que llevan al fracaso. Es necesario volver a subrayar el hecho de que no basta con contar con experiencia en materia de negocios, además es necesario contar con experiencia en el ramo en particular a la cual se dedique.
2. **Falta de dinero/capital.** Es fundamental contar con la suficiente cantidad de fondos que hagan innecesario por un lado la solicitud de préstamos, y por otro contar con lo necesario para desarrollar las operaciones básicas que la actividad en cuestión requiere. Así por ejemplo cierto tipo de actividades requieren de egresos fijos mensuales, como lo es el caso de la publicidad en diarios por parte de los negocios inmobiliarios, no disponer de los suficientes fondos para amparar dichos egresos hasta tanto las operaciones propias de la empresa permitan abonarlos sin mayores problemas, es de fundamental importancia para ocupar un lugar en el mercado.
3. **Mala ubicación.** La ubicación suele ser un factor no tenido debidamente en cuenta a la hora de comenzar determinadas actividades. Ella tiene suma importancia en cuanto a la facilidad de estacionamiento para los clientes, las características del entorno, las especialidades propias de la zona, los niveles de seguridad del lugar, la cantidad de personas que pasan por el lugar, los niveles de accesibilidad entre otros. Ubicarse en el lugar incorrecto en función de la actividad constituye desde un principio un problema. Ubicarse en el mejor lugar comporta mayores gastos en concepto de alquiler y menores niveles de gastos en publicidad; razones éstas, como las anteriormente mencionadas que deben evaluarse

convenientemente a la hora de evitar inconvenientes para el desarrollo de las futuras operaciones de la empresa.

4. **Falta de enfoque.** La ausencia o escaso nivel de enfoque constituye uno de las principales causas de fracasos. Querer serlo todo para todos es algo insostenible en el tiempo. Ello está motivado en la incapacidad de atender eficaz y eficientemente todos los rubros y clientes, debido a no contar ni con los recursos humanos, ni materiales, ni diligénciales para atenderlos de manera óptima. Generalmente ésta falta de enfoque lleva entre otras cosas a un mal manejo de inventarios, donde se acumulan artículos de baja rotación que aparte de reducir los niveles de rentabilidad, quitan liquidez a la empresa.
5. **Mal manejo de inventarios.** Relacionado al punto anterior, como así también a la carencia de información relevante y oportuna, lleva a la empresa a acumular insumos y productos finales, o artículos de reventa en una cantidad y proporción superior a la necesaria. Este punto se relaciona también muy directamente con los altos niveles de desperdicios y despilfarros.
6. **Excesivas inversiones en activos fijos.** Querer hacer efectos demostrativos mediante costosos gastos en remodelaciones, y máquinas por encima de las necesidades y capacidades inmediatas de la empresa. Estos gastos en activos fijos quitan capacidad de liquidez. Muchas veces lo que pretende el empresario es tener lo último en materia tecnológica sin saber bien porqué. Sólo contando con importantes fondos propios, y estando motivados ellos en un efecto directo sobre los niveles de ingresos, estará justificados tales tipos y niveles de gastos.
7. **Falencias en materia de créditos y cobranzas.** No basta con diseñar buenos productos y servicios, tener buena atención a los clientes y consumidores, producir de manera excelentes los productos o servicios, y venderlos en buen número y buen margen de rentabilidad, es fundamental en caso de vender a crédito seleccionar convenientemente los clientes, sus límites crediticios, los plazos de pago y gestionar correctamente las

cobranzas. No hacer correctamente éstos últimos pasos llevará a la empresa a una situación de peligrosa iliquidez. Estos aspectos están directamente vinculadas con otras falencias de la empresa como son la falta de sistemas confiables de información interna y la falta de adaptación al entorno.

8. **No contar con buenos sistemas de información.** La información inexacta, poco confiable y fuera de tiempo, llevará a no adoptar las medidas precautorias a tiempo, además de dar lugar a pésimas tomas de decisiones. Este es un aspecto fundamental a la hora tanto de evaluar el control interno, como el control de gestión y presupuestario. Ejemplo: en una empresa de con máquinas o rodados es de fundamental importancia un sistema de información que permita realizar el mantenimiento preventivo de forma tal de evitar daños en dichos activos. Las empresas que carezcan o posean información poco precisa y / o fuera de tiempo, o que contando con ella, la misma se limite a datos patrimoniales y financieros, dejando de lado datos de carácter operativo, vinculados a los procesos y niveles de satisfacción de los clientes, tendrá graves inconvenientes a la hora de adoptar decisiones efectivas, dejando a la competencia mejor informada la capacidad de quitarle participación en el mercado. El éxito en los negocios depende, entre otras cosas, de una buena gestión de su dinero, su tiempo y el activo físico de la empresa. Además, como empresario, deben elaborarse planes, trazarse estrategias y motivar al personal. Para todo ello es fundamental contar con información. Es importante que el empresario comprenda cómo la información, tanto financiera como de otra índole, es recopilada, analizada, almacenada y entregada a los efectos de tomar decisiones que garanticen la buena marcha de la firma.
9. **Fallas en los controles internos.** Las falencias en los controles internos es fundamental tanto a la hora de evitar los fraudes internos, como externos. Una importante cantidad de empresas quiebran todos los años producto de los fraudes. Este es un punto vinculado directamente con las falencias en materia de seguridad. Cabe acotar además que al hablar de

controles internos no sólo estamos haciendo referencia a evitar fraudes, también se trata de evitar la comisión de errores o falencias que lleven a importantes pérdidas para la empresa, como podría ser los errores en materia fiscal.

10. ***Mala selección de personal.*** No elegir al personal apropiado para el desarrollo de las diversas tareas que se ejecutan en la empresa, ya sea por carencia de experiencia, aptitudes, actitudes o carencias de orden moral pueden acarrear pérdidas por defraudaciones, pérdidas de clientes por mala atención, e incrementos en los costos por improductividades, aparte de poder llegar a generar problemas internos con el resto del personal o directivos por motivos disciplinarios.
11. ***Falencias en política de personal.*** Las fallas en materia de selección, dirección, capacitación, planificación de necesidades, motivación, salarios, premios y castigos lleva con el transcurso del tiempo a disminuir tanto la productividad del personal, como la lealtad de estos para con la empresa, lo cual es motivo de aumento en la rotación de personal con sus efectos en los costos de selección y capacitación, niveles de productividad y satisfacción del cliente, y como resultante de todo ello caída en la rentabilidad.
12. ***Fallas en la planeación.*** Producto tanto de la falta de experiencia y / o de la ausencia de capacidades técnicas puede llevar al empresario o directivo a no fijar correctamente los objetivos, no prever efectivamente las capacidades que posee la empresa y aquellas otras que debe conseguir, desconocer las realidades del entorno y las posibilidades reales de la empresa dentro de su ámbito de acción. Debe recordarse una famosa frase que al respecto dice “*Quien no planifica, planifica para el desastre*”. Es de importancia fundamental conocer cuales son las demandas o necesidades de los consumidores, y nuestra capacidad para cubrirlas, o dicho de otra forma, debemos conocer la real potencialidad de nuestros productos o servicios.

13. **Graves errores en la fijación de estrategias.** Vinculadas directamente al punto anterior implica la comisión de graves falencias a la hora de fijar y / o modificar la misión de la empresa, su visión, los valores y metas, como así también reconocer sus fortalezas y debilidades, y las oportunidades y amenazas cambiantes en el entorno. De igual modo implica no evaluar los cambios en las capacidades y potencialidades de sus clientes, proveedores, competidores actuales, posibles nuevos competidores y proveedores de bienes y servicios sustitutos. No cambiar las estrategias del negocio en función a los cambios producidos en el entorno pueden llevar a la empresa a su ruina. Ello implica la necesidad de monitorear de manera continua los cambios a nivel económico, social, cultural, tecnológico, político, y legal.
14. **Falta o ausencia de planes alternativos.** Limitarse a un solo plan, no tomando la precaución de analizar y redactar planes alternativos o de contingencia ante posibles cambios favorables o desfavorables en el entorno, llevarán a la empresa a no aprovechar las circunstancias y tardar en reaccionar ante los sucesos.
15. **Falta o falencias en el control presupuestario y de gestión.** La nueva realidad hacen necesario más que nunca hacer un seguimiento constante de la actuación de la empresa mediante un efectivo control de gestión, además de presupuestar convenientemente de manera tal de mantener en todo momento la situación bajo control. Dentro de éste factor de riesgo debemos mencionar claramente los errores de previsión. Este puede dar lugar a un exceso de inversión o gastos previendo ingresos o ventas que luego al no tener lugar ocasionan graves desequilibrios patrimoniales y financieros para la empresa.
16. **Graves fallas en los procesos internos.** Altos niveles de deficiencia en materia de calidad y productividad, sobre todo si no están acordes con los niveles del mercado y de la competencia, llevará a elevados costos y pérdida de clientes.

17. **Problemas de comercialización.** Los mismos tienden a dificultar y hacer poco rentables inclusive a los mejores productos y servicios que se tenga en oferta. Planificar debidamente los sistemas de comercialización y distribución, gestionando debidamente los precios, publicidad y canales de distribución es de importancia fundamental.
18. **Problemas de materias primas.** La dependencia de determinadas materias primas o productos, los cuales por diversas razones puedan ser difíciles o costosas de adquirir, pueden impedir el normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa.
19. **Ausencia de políticas de mejora continua.** Creer que con los éxitos y logros del pasado puede seguir obteniéndose resultados positivos en el presente y en el futuro es uno de los más graves errores. Tanto los productos y servicios, como los procesos para su generación deben ser mejorados de manera continua, sobre todo en éste momento de mercados globalizados donde se ven expuestos a la competencia con empresas de otras naciones, las cuales tienen una clara estrategia de mejora continua sacando el máximo provecho de la curva de experiencia.
20. **Falta de capacitación del empresario y directivo.** Lleva a desconectarse del entorno, en cuanto a los cambios de gustos, servicios y requerimientos del entorno, aparte de los cambios tecnológicos. Es una forma de adormecimiento intelectual.
21. **Altos niveles de desperdicios y despilfarros.** Ellos llevan por un lado a mayores costes con la consecuente pérdida de competitividad. Por otro lado estas falencias redundan en una reducción del flujo de fondos, e inclusive llegar a pasar a un flujo de fondos negativos. El no detectar las falencias propias de los procesos y actividades, que generando costes no agregan valor para el cliente son factores que condicionan la marcha de la empresa. Entre los principales desperdicios tenemos: sobreproducción, exceso de inventarios (de insumos y productos en proceso), falencias de procesamiento, excesos de transportes internos y movimientos, fallas y errores en materia de calidad, actividades de corrección, actividades de

inspección, tiempos de espera excesivos, roturas y reparaciones de maquinarias, tiempos de preparación, errores de diseño.

22. **Graves errores en materia de seguridad.** Con ello hacemos referencia a la gestión del riesgo por un lado, o sea todo lo atinente a la contratación de seguros, tanto por incendios, como por riesgos ante terceros, o por falta de lealtad de empleados y directivos. No menos importante son los seguros por riesgos climatológicos (granizo) o aquellos que tiene relación con el tipo de cambio (ello resulta fundamental sobre todo cuando se poseen deudas en moneda extranjera). Por otro lado es de suma importancia prevenir tanto los robos y fraudes de carácter interno, como externo. Cuando de proteger bienes se trata es también trascendental la protección de marcas y fórmulas.

23. **Graves falencias a la hora de resolver problemas y tomar decisiones.** La falta de definición del problema, o lo que es más grave aún su no detección, el no detectar las causas del mismo, la incapacidad para generar soluciones factibles, y la falta de capacidad para su puesta en ejecución, lleva en primer lugar a no solucionar los problemas, o a solventar momentáneamente sólo los síntomas, o bien a que al no dar solución a los mismos estos persistan en el tiempo y se agraven. Una gran mayoría de los empresarios actúan por impulso, intuición o experiencia, careciendo de un método sistemático para dar solución a los problemas y adoptar decisiones de manera eficaz y eficiente. Ello es algo que también debe ampliarse a una gran mayoría de los profesionales que los asesoran.

24. **La resistencia al cambio.** Aplicable ello tanto a empleados y directivos, pero sobre todo al propietario, quién subido al podio por sus anteriores triunfos cree que los logros del pasado servirán eternamente para conservar su cuota de mercado y satisfacer plenamente a clientes y consumidores de manera eficaz.

25. **Incapacidad para consultar.** Vinculado al punto anterior, es la posición del propietario o directivo quien creyendo saberlo todo no consulta o lo hace a quién no corresponde. Así tenemos al propietario consultando de todo y

para todo a su contador, se trate de política de precios, procesos internos, logística o marketing.

26. **Excesiva centralización en la toma de decisiones.** En este caso el directivo o propietario se convierte por falta de delegación y ante los tiempos que tarda en adoptar decisiones críticas en un verdadero “cuello de botella” para la organización. Esta conducta además desmotiva al personal, alejando a este del compromiso. Cabe recordar al respecto que “no hay compromiso sin participación”.
27. **Mala administración del tiempo.** Los empresarios que triunfan de la mejor manera, saben muy bien que el tiempo que pasa no retorna jamás. Alguien que no quiere correr el riesgo de fracasar en sus negocios debe proceder de manera tal de no desperdiciar ninguno de los sesenta minutos de cada hora. La organización, la planificación y el respeto de los plazos fijados son las claves de una buena administración del tiempo.
28. **Mala gestión financiera en materia de endeudamiento y liquidez.** Contraer deudas de corto plazo para inversiones de largo plazo, o la adquisición de mercaderías, o bien depender de líneas crediticias no adecuadas para financiar la cartera crediticia suele terminar de manera nefasta para la marcha de la empresa. Debe tenerse muy en cuenta la real capacidad de venta sin caer en excesos de optimismo, de igual forma no deberán realizarse grandes inversiones sobre la base de financiación bancaria, siendo lo correcto ampliar las capacidades sobre la base de la reinversión de las ganancias generadas o bien mediante la participación de nuevos socios. Debe tenerse muy en cuenta que cambios en los ciclos económicos con la aparición de prolongadas etapas recesivas harán caer las ventas de manera que la situación de liquidez pasará por graves zozobras en caso de poseer deudas con entes financieros. También es común el caso de aquellos empresarios que viendo la posibilidad de concretar grandes negocios aprovechando bajos precios de productos de reventa o insumos, adquieren grandes cantidades con financiación bancaria. En el mercado de insumos y productos terminados suele ocurrir

algo muy parecido a lo que acontece en el mercado bursátil, los operadores que ven a tiempo la llegada de la recesión o caída de la demanda liquidan de la manera mas rápida posible sus stock y cancelan sus deudas, quedándose los menos informados con stock y deudas. De igual forma deberá controlarse de manera estricta los flujos de fondos, verificando que la velocidad de ingresos de fondos sea siempre superior como promedio a la velocidad de egresos de los mismos. Establecer un presupuesto en base a los ingresos y egresos, y adoptando los ajustes periódicamente es fundamental, no hacer ello implica hacer caer a la empresa en un estado de incapacidad para continuar operando. Debe siempre guardarse una correcta relación entre la financiación de los activos con capital propio y con créditos comerciales y financieros.

29. ***Mala gestión de los fondos.*** En este particular punto hacemos mención a la utilización de fondos ajenos cuyos costos son superiores a la rentabilidad conseguida con su inversión, o bien a la utilización de fondos propios en proyectos con niveles de rentabilidad inferiores a sus costes de oportunidad.
30. ***Error en el cálculo del punto de equilibrio, o operar en una actividad con elevado punto de equilibrio.*** Escasos márgenes de contribución marginal o la existencia de elevados costos fijos llevará a la empresa a tener que realizar elevados montos de transacciones para llegar al punto muerto y a partir de allí obtener beneficios. Si las cuotas de mercado a las cuales puede acceder dificultan o hacen difícil llegar al punto muerto con comodidad, la empresa tendrá una mayor inclinación o tendencia a generar pérdidas que ganancias.
31. ***Tener expectativas poco realistas.*** Vinculado al punto anterior, y a la planificación y presupuestación / previsiones de ventas, está la generación de expectativas poco realistas, lo cual lleva a un exceso de gastos e inversiones, como así también de deudas, pensando en la posibilidad de ingresos superiores a los que realmente luego se dan. Ello no sólo trae

aparejado problemas financieros, sino también lleva a estados depresivos y profundas caídas en los niveles de optimismo.

32. **Sacar del negocio mucho dinero para gastos personales.** Gastando a cuenta, o bien sobre utilizando los ingresos generados en momentos de bonanza, la falta de ahorro, y la fijación de un costo de oportunidad para si mismo superior a lo realmente factible lleva ineludiblemente a la empresa a su destrucción.
33. **Mala selección de socios.** No encontrar socios con iguales intereses y objetivos, hasta en oportunidades carentes de ética o moral, y no dispuestos a trabajar duro, sumados a una auténtica química de grupo, genera más temprano que tarde dificultades para la continuidad de la empresa.
34. **No conocerse a sí mismo.** Es fundamental que el empresario reconozca sus propias limitaciones, capacidades, y sus comportamientos habituales ante determinadas circunstancias. Reconocer ello a tiempo permitirá no sólo evitar errores a la hora de tomar decisiones, sino además actuar de manera tal de poder sobrellevar los momentos difíciles que todo negocio tiene.
35. **Dejarse absorber por las actividades agradables.** Ello lleva al empresario a dar preferencias a los factores técnicos o comerciales en desmedro de los administrativos y financieros, con las consecuencias que ello acarrea. Es el claro ejemplo del mecánico, odontólogo, o dueño de un restaurante que privilegian su actividad, pero descuidan los aspectos de la cobranza como así también los impositivos.
36. **No conocer los ciclos de vida de cada tipo de actividad.** Llevará a adquirir negocios que están en el techo de su ciclo, o bien a no introducir las mejoras e innovaciones que todo negocio necesita para evitar caer en sus niveles de ingresos y beneficios.
37. **Tener una mala actitud.** No poseer una actitud de lucha y sacrificio, sumados a una clara disciplina y ética de trabajo impedirá el crecimiento y sostenimiento de la empresa.

38. **Nepotismo.** Dar preferencia o colocar en puestos claves a familiares por el sólo hecho de ser tales, dejando de lado sus auténticas capacidades y niveles de idoneidad llevan a la desmotivación al resto del personal, como así también a una caída en los niveles de rendimientos.
39. **Mala gestión del riesgo.** Gestionar correctamente el riesgo implica analizar: a) los atractivos de cada alternativa; b) su mayor o menor disposición a aceptar la posible pérdida; c) las posibilidades de éxito o fracaso de cada alternativa, y d) el grado en que juzgue factible en cada caso aumentar las probabilidades de éxito y disminuir las probabilidades de fracaso gracias a sus propios esfuerzos. De tal forma en la medida en que evalúe los riesgos debidamente en función a los anteriores puntos evitará caer en una mala gestión del riesgo, lo cual ampliará significativamente sus probabilidades de fracaso.
40. **No contar con aptitudes o sistemas que le permitan descubrir y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.** Las empresas que tienen buenos productos o servicios son muchas, pero pocas pueden venderlos si no descubren y aprovechan las oportunidades del mercado. Para ello hay que efectuar estudios de mercado, recopilar información de diversas fuentes y, en el caso de ciertos negocios, elegir su ubicación con mucho cuidado. *“Un empresario necesita estar informado sobre su mercado en todo momento”.*
41. **El incumplimiento liso y llano de obligaciones impositivas y laborales.** La falta de controles internos, de planificación, el descuido o improvisación, sumados a la falta de una correcta organización, como así también el pensar que sólo evadiendo impuestos y trabajando de manera irregular con los empleados, puede generar mayores ingresos en el corto plazo, pero pone en riesgo la capacidad de generación de beneficios sustentables en el largo plazo.

### 3.5- Falta de estrategias de crecimiento



## **CAPITULO IV**

### **4.- ESTRATEGIAS PARA LAS PEQUEÑASEMPRESAS**

#### **4.1- Concepto de estrategia**

La estrategia es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos.

Otra definición de estrategia es la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas. El significado del término estrategia, proviene de la palabra griega Strategos, jefes de ejércitos; tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras.

En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que, sobre la base de este ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir a las organizaciones, llamada "administración estratégica".

El empleo del término estrategia en administración significa mucho más que las acepciones militares del mismo. Para los militares, la estrategia es sencillamente la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir fines determinados por sus dirigentes.

#### **4.2- Tipos de Estrategias**

Existen diferentes tipos de estrategias, en esta oportunidad vamos a presentar una variedad agrupada de la siguiente manera:

**Estrategias de Integración:** Estas incluyen la integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, las cuales se conocen en conjunto con el nombre de estrategias para integración vertical. Las estrategias para la integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.

**Estrategias Intensivas:** La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de "estrategias intensivas".

**Estrategias de Diversificación:** Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: Concéntrica, horizontal y conglomerada. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las empresas tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos.

**Estrategias Defensivas:** Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadoras, las empresas pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.

**Estrategia funcional:** Son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de una compañía como fabricación, marketing, manejo de materiales, investigación y desarrollo, y recursos humanos.

#### **4.3- Planes Estratégicos**

Una empresa tiene que coordinar las acciones de los empleados en toda la empresa. No debe, por lo tanto, sorprender que todos los administradores de todos los niveles desarrollen planes para guiar a sus sub unidades hacia las metas que contribuirán a las metas generales de la organización.

Las empresas utilizan principalmente dos tipos de planes estratégicos.

- Los planes estratégicos: Que son diseñados por los altos ejecutivos y los administradores de mandos medios para lograr las metas generales de la organización.
- Los Planes operacionales: Planes que contienen detalles para poner en práctica o aplicar los planes estratégicos en las actividades diarias.

#### **4.4- La Estrategia a Nivel de Negocios**

Esta estrategia comprende el tema competitivo general seleccionado por una compañía para hacerle énfasis a la forma como ésta se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los distintos ambientes industriales.

El fundamento de la estrategia a nivel de negocios es el proceso de definición del negocio que implica decisiones sobre:

- 1) Necesidades del cliente, o lo que se va a satisfacer.
- 2) Grupos de clientes, o a quienes se va satisfacer.
- 3) Habilidades distintivas, o como se van a satisfacer las necesidades del cliente.

Estas tres decisiones se encuentran en el núcleo de la selección de estrategia a nivel de negocios ya que suministran la fuente de ventaja competitiva de una compañía sobre sus rivales y determinan como competirá en un negocio o industria

#### **4.5- Estrategias competitivas**

Consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuales deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

Está relacionada con el modo de competir en cada negocio y buscando en este caso la consecución de sinergias positivas dentro de cada negocio, a través de la integración de las áreas funcionales.

Las estrategias competitivas consisten en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva.

## CAPITULO V

### 5.1- TIPOS DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

**Estrategia de Liderazgo en costos:** Es superar el desempeño de los competidores al hacer lo posible para generar bienes o servicios a un costo inferior que el de aquellos.

**Estrategia de Diferenciación:** Consiste en lograr una ventaja competitiva al crear un producto bien o servicio percibido por los clientes por ser exclusivo de una manera importante.

**Estrategia de Concentración:** Está dirigida a atender las necesidades de un grupo o segmento limitado de clientes.

**Estrategias de Líder del Mercado:** Esta empresa tiene la mayor participación del mercado, del producto pertinente y por lo regular encabeza las demás empresas en cuanto a cambio de precios, introducción de productos nuevos, cobertura de distribución e intensidad de promoción.

**Estrategia de Retador del Mercado:** Estas empresas pueden atacar al líder y a otros competidores en un intento agresivo por incrementar su participación de mercado.

**Estrategia de seguidor del Mercado:** Es una empresa de segundo nivel que esta dispuesta a mantener su participación de mercado y no hacer olas.

**Estrategia ambiental:** Son aquellas medidas que toma la empresa para reducir el daño ambiental y simultáneamente mejorar la posición competitiva de la misma.

### 5.2- Fines de las Estrategias Competitivas

- Estas pueden ayudar a las empresas a reducir los costos operativos.
- Relaciona la empresa con su entorno.
- Garantiza su éxito continuo.
- Protección de la empresa de las sorpresas.
- Establecer su posición competitiva.
- Mantener la empresa al ritmo de las complejas tendencias del mercado.
- Reorientar la empresa hacia una producción de mayor valor agregado.
- Reducción del daño al ambiente.

### **5.3- Causas de fracaso y éxito**

La insolvencia es la manifestación de la mala situación de una empresa, al no poder pagar a acreedores, proveedores, banco, fisco, instituciones de seguridad social, o bien jubilaciones e indemnizaciones por retiros; sin embargo, las causas son muchas como: el cambio de preferencias y hábitos de los consumidores, las crisis severas por recesiones económicas prolongadas, incremento a los costos del dinero, aperturas comerciales repentinas, o bien la falta de previsión para la sucesión en la dirección y administración de los negocios. Además, la falta de administración es causa común de fracaso, sobre todo en las empresas de reciente creación, menos de dos años de funcionamiento. A continuación se enumeran las causas de mala administración:

1. Mala negociación con clientes, proveedores y empleados.
2. Falta de previsión y planes contingentes para enfrentar crisis económicas.
3. Falta de experiencia del o de los dueños.
4. Insuficiencia de capital.
5. Mala contabilidad.
6. Sobré existencia de inventarios.
7. Mala cobranza.
8. Fraudes del personal.
9. Mala selección del personal.
10. Mal servicio.
11. Obsolencia del producto y en los procesos.
12. Mezcla de operaciones personales con el negocio.
13. Lucha de poder y conflictos entre los socios.
14. Celos y desconfianza entre los socios hacia la administración.
15. Mal pago a proveedores.
16. Evasión fiscal.
17. Conflictos familiares.
18. Falta de sucesor.
19. Entre otros.

#### **5.4- Calidad de los servicios en la empresa**

Durante mucho tiempo se pensó que la calidad era un atributo exclusivo de los productos tangibles, o bien de los servicios básicos de una empresa, incluso se llegó a pensar que las empresas o eran de producción o eran de servicios, y que por lo tanto en las de producción, bastaba con que el producto tuviera “cero defectos” y así satisfacer al cliente; sin embargo posteriormente, y con la alta competencia del comercio mundial, estas empresas tuvieron que generar toda una ingeniería de servicios para darles a sus productos valores agregados y atender con servicios adicionales a los clientes, por ejemplo, asesorando al usuario sobre las características del producto y dando algo más sin el incremento en el precio, cuidando la cortesía y todos los momentos de contactos con el cliente, lo que llama Jan Carlzon: momentos de verdad.

Karl Albrecht nos dice que los momentos de verdad de Jan Carlzon son:

1. Saludar a su cliente de forma inmediata.
2. Dar al cliente su atención total.
3. Hacer que los primeros 30 segundos cuenten.
4. Ser natural ante el cliente. No ser falso ni mecánico.
5. Demostrar energía y cordialidad.
6. Ser el asesor del cliente,
7. Usar el sentido común, piense.
8. Ajustar las reglas, no infringirlas.
9. Hacer que los últimos 30 segundos cuenten.
10. Mantenerse firme y cuidarse a si mismo.

## **5.5- Competencia y competitividad de las empresas**

La empresa al organizarse acepta los retos y los riesgos de aglutinar y coordinar todos los elementos necesarios para su buen funcionamiento, y en la medida de que esto se hace de manera correcta, los consumidores repiten la compra y se vuelven leales a la empresa, lo que se convierte en un activo con un valor económico que le da el reconocimiento de sus marcas y el mismo nombre y prestigio de la empresa.

Sin embargo, cuando una empresa es exitosa en el mercado y obtiene grandes utilidades le surgen la competencia y la obliga a mantener una calidad competitiva para que su clientela continúe fiel a ella.

La base de los negocios es la satisfacción de las necesidades de los clientes, y como dice Crosby: "quien ganara el futuro? El que de mas". Hoy en día las empresas deben mantener una calidad competitiva, la que varía conforme a la tolerancia de los consumidores, los que hacen mas exigentes en la medida en que surgen empresas; o se permite la globalización del mercado que les ofrezcan productos o servicios similares, iguales o sustitutos a los consumidores.

La tolerancia de los consumidores a la calidad de los productos y servicios varía por el precio, por el riesgo que se corre y por la competencia. Los consumidores fijan un nivel deseado con sus expectativas, sin embargo, tienen un grado de tolerancia que se llama nivel adecuado, o sea, a partir de ese nivel esperado consumen.

## CONCLUSION

Del proyecto de investigación titulado “estrategias de crecimiento de las pequeñas empresas”, se concluye que para que los pequeños comercios y establecimientos de la región logren el desarrollo que se desea es necesario planear antes de iniciar sus actividades lo que se desea lograr y como se lograra, así como ver todos los factores que beneficien así como los que afecten tales planes, es necesario que las pequeñas empresas establezcan metas a lograr y que estas se planten a un corto plazo. Para el caso de aquellas empresas que una vez ya iniciado su actividad quieran lograr el desarrollo es necesario que tomen en cuenta lo siguientes aspectos:

Primeramente se describieron un sin número de problemáticas que constituyen ser una pequeña empresa, con base a ello se establecieron diversas estrategias con las cuales combatir estos problemas.

Una de ellas, que a mí criterio es de las mas importantes es la de los momentos de verdad que establece el autor, Jan Carlzon, los cuales constituyen una forma de tratar al cliente cuidando de los mas pequeños detalles, como es el de saludarlo, prestarle atención, y demás detalles importantes.

Muchos factores influyen para que una pequeña empresa no crezca, se pueden señalar entre las más importantes: la mala contabilidad, las rivalidades entre los miembros de la propia empresa, la evasión fiscal, la mala negociación con los clientes, proveedores y empleados, entre otras.

La pequeña empresa constituye una de las fuentes de trabajo más importantes en todo país, por lo que resulta de gran importancia contribuir a que esta crezca y se desarrolle plenamente.

## BIBLIOGRAFIA

- La calidad no cuesta. Crosby, Philip, B. Ed. Cecsca (1997).
- La misión de la Empresa. Karl Albretch. Ed. Ediciones Paidós Ibérica, S. A.
- El momento de la verdad. Jan Carlzon. Ed. Díaz de Santos S. A. (1991).
  
- Administración de empresas, teoría y práctica.  
Agustín Reyes Ponce.  
Editorial LIMUSA.
  
- El plan de negocios de los emprendedores.  
Sánchez Cantun.  
Editorial Mc Graw Hill.
  
- Introducción a la administración.  
Sergio Hernández y Rodríguez.  
Editorial Mc Graw Hill.
  
- Fundamentos de administración.  
Munch, García.  
Editorial TRILLAS.
  
- Innovar en la empresa las claves del éxito.  
B. Prouvost.
  
- Economía y empresa.  
José Silvestre Méndez Morales.  
Editorial Mc Graw Hill.
  
- Barbosa e. Cano; CALIDAD TOTAL, Ed. Mc. Graw Hill, México 1993.
  
- NOCIONES DE CALIDAD TOTAL. Mario Gutiérrez, Limusa, Noriega Editores. 1993.

Consultas en las páginas de Internet:

[www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml](http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml)

[www.itch.edu.mx/academic/industrial/admoncalidad/unidad03.html](http://www.itch.edu.mx/academic/industrial/admoncalidad/unidad03.html)