



# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

---

---

**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN**  
**Sección de Estudios de Posgrado e Investigación**  
**Unidad Santo Tomás**

**“ESTRATEGIAS PARA EL CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN DEL  
MERCADO EN UNA PEQUEÑA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DE LOS  
COSMÉTICOS, CASO: FASHION S.A. DE C.V.”**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE**

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**PRESENTA:**

**TANIA CRISTINA RUIZ BADILLO**

**DIRECTORA DE TESIS:**

**M. EN C. ALMA DELIA TORRES RIVERA**

**CODIRECTORA DE TESIS**

**M. EN C. LETICIA REFUGIO CHAVARRÍA LÓPEZ**



**MÉXICO, D.F**

**JUNIO 2011**



# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

## ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de MÉXICO, DF siendo las 10:30 horas del día 28 del mes de ABRIL Del 2011 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E.S.C.A para examinar la tesis titulada:

**“ESTRATEGIAS PARA EL CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN DEL MERCADO EN UNA PEQUEÑA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DE LOS COSMÉTICOS, CASO: FASHION S.A. DE C.V.”**

Presentada por el alumno:

<b>RUIZ</b>	<b>BADILLO</b>	<b>TANIA CRISTINA</b>							
Apellido paterno	Apellido materno	Nombre(s)							
		Con registro: <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td>B</td><td>0</td><td>7</td><td>2</td><td>0</td><td>0</td><td>5</td> </tr> </table>	B	0	7	2	0	0	5
B	0	7	2	0	0	5			

aspirante de:

**MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACIÓN DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

### LA COMISIÓN REVISORA

Directores de tesis

  
M. EN C. ALMA DELIA TORRES RIVERA

  
M. EN C. LETICIA REFUGIO CHAVARRÍA LÓPEZ

  
DRA. SUSANA ACELA GARDUÑO ROMÁN

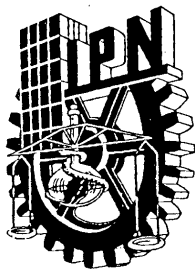
  
DR. DANIEL PINEDA DOMÍNGUEZ

  
M. JOSÉ LUIS MATUS URTECHO



PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES

  
DRA. MARIA ANTONIETA ANDRADE VALLEJO  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
E.S.C.A.  
RECCION DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACION



## **INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**

### **SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

#### **CARTA CESIÓN DE DERECHOS**

En la Ciudad de México el día 28 del mes de Abril del año 2011, la que suscribe Tania Cristina Ruiz Badillo alumna del Programa de Maestría en Ciencias con Especialidad en Administración de Negocios con número de registro B072005, adscrito a la Escuela Superior de Comercio y Administración de Santo Tomás, manifiesta que es autora intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de la M. en C. Alma Delia Torres Rivera y cede los derechos del trabajo intitulado "Estrategias para el crecimiento y expansión del mercado en una pequeña empresa de la industria de los cosméticos. Caso: FASHION SA DE CV.", al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección [taniacristinarb@hotmail.com](mailto:taniacristinarb@hotmail.com). Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

---

Tania Cristina Ruiz Badillo

## AGRADEZCO Y DEDICO ESTA TESIS

A Dios por llenar mi vida de dicha y bendiciones día a día.

A mis padres, por su sostén, guía, confianza y especialmente a mi madre por su presencia en mi vida.

A mis queridos hermanos por su cariño, amistad y compañía.

A Jose por su ayuda incondicional de siempre.

A México y a mi Alma Máter por seguir impactando mi espíritu.

A todos mis maestros, institucionales y de vida, por sus enseñanzas, ejemplos y compartir.

A mi directora de tesis, ya que sin su guía este proyecto hubiese sido más complicado.

A mis maestros sinodales por sus valiosas aportaciones y su intención de generar un mejor producto con ellas.

A FASHION SA de CV por brindarme la oportunidad de realizar este ejercicio académico y profesional.

A mis amigos y familia, de sangre y política, por su tiempo, palabras de aliento, consejos y, entrañablemente

A mi amado esposo por su ternura, cariño, apoyo y por el tiempo nuestro que tomó esta aspiración.

## GRACIAS A LA VIDA

(Autor: Violeta Parra)

Gracias a la vida que me ha dado tanto  
Me dio dos luceros que cuando los abro  
Perfecto distingo lo negro del blanco  
Y en el alto cielo su fondo estrellado  
Y en las multitudes el hombre que yo amo

Gracias a la vida que me ha dado tanto  
Me ha dado el oído que en todo su ancho  
Graba noche y día grillos y canarios  
Martirios, turbinas, ladridos, chubascos  
Y la voz tan tierna de mi bien amado

Gracias a la vida que me ha dado tanto  
Me ha dado el sonido y el abecedario  
Con él, las palabras que pienso y declaro  
Madre, amigo, hermano  
Y luz alumbrando la ruta del alma del que estoy amando

Gracias a la vida que me ha dado tanto  
Me ha dado la marcha de mis pies cansados  
Con ellos anduve ciudades y charcos  
Playas y desiertos, montañas y llanos  
Y la casa tuya, tu calle y tu patio

Gracias a la vida que me ha dado tanto  
Me dio el corazón que agita su marco  
Cuando miro el fruto del cerebro humano  
Cuando miro el bueno tan lejos del malo  
Cuando miro el fondo de tus ojos claros

Gracias a la vida que me ha dado tanto  
Me ha dado la risa y me ha dado el llanto  
Así yo distingo dicha de quebranto  
Los dos materiales que forman mi canto  
Y el canto de ustedes que es el mismo canto  
Y el canto de todos que es mi propio canto

Gracias a la vida, gracias a la vida

<b>Índice</b>		
<b>Resumen</b>		I
<b>Abstract</b>		II
<b>Índice de</b>	Cuadros, figuras, gráficas y tablas	III
<b>Glosario</b>		V
<b>Siglas y</b>		VII
<b>abreviaturas</b>		
<b>Introducción</b>		1
<b>Capítulo 1.</b>	<b>Las pequeñas empresas y la industria cosmética en México</b>	
	1.1 Antecedentes de la investigación	4
	1.2 Las pequeñas empresas en México	8
	1.2.1 Características e indicadores	8
	1.2.2 Factores internos que afectan la situación de las pequeñas empresas	10
	1.3 La industria cosmética en México	15
	1.3.1 Generalidades de la industria cosmética	15
	1.3.2 Origen y evolución de la industria	19
	1.3.3 Características e indicadores de la industria cosmética en México	21
	1.4 Planteamiento del problema	31
	1.5 Enunciado del problema pregunta de investigación	32
	1.6 Objetivos de la investigación	33
	1.6.1 Objetivo general	33
	1.6.2 Objetivos específicos	33
	1.7 Preguntas específicas de investigación	34
	1.8 Justificación de la investigación	34
<b>Capítulo 2.</b>	<b>Estrategia y crecimiento empresarial</b>	
	2.1 Estrategia	36
	2.1.1 Formulación, criterios de evaluación e implantación de estrategias	38
	2.1.2 Cuadro de Mando Integral y Mapa Estratégico	45
	2.2 Crecimiento empresarial	50
	2.2.1 Conceptualización y criterios de medición	51
	2.2.2 El crecimiento como objetivo de la organización	53
	2.3 Estrategias de Crecimiento	57
	2.3.1 Tipos de crecimiento	59
	2.3.2 Componentes de la estrategia	64
	2.4. Estrategias para la ventaja competitiva	66
	2.4.1 Estrategias genéricas de Michael Porter (1999)	68
	2.4.2 Orientación hacia el Mercado	72
	2.5 Modelos de crecimiento empresarial	76
	2.5.1 Modelo de los factores que inciden en el crecimiento, Johan Wiklund (1998)	76
	2.5.2 Modelo del crecimiento basado en los recursos, Francisco Forcadell (2004).	78

<b>Capítulo 3.</b>	<b>Estrategia de la Investigación de Campo</b>	
	3.1 Enunciado del problema, pregunta y objetivo de la investigación	82
	3.2 Supuesto teórico	83
	3.3 Diseño y tipo de investigación	84
	3.4 Diseño del estudio de caso	85
	3.4.1 Diseño del protocolo para el estudio de caso	87
	3.4.2 Conducción de la investigación y recolección de datos	88
	3.4.3 Analizar la evidencia	90
	3.4.3.1 Categorización	91
	3.4.4 Desarrollo de conclusiones, recomendaciones e implicaciones basadas en la evidencia.	92
	3.5 Limitaciones de la investigación	93
<b>Capítulo 4.</b>	<b>Análisis y discusión de resultados</b>	
	4.1 Diagnóstico y evaluación de la empresa	95
	4.1.1 Evaluación de la Dirección	101
	4.1.2 Capacidad de innovación en la organización	105
	4.1.3 Evaluación del Área Comercial	108
	4.1.4 Evaluación del área de Producción	118
	4.1.5 Evaluación Financiera	120
	4.2 Tendencias y retos del mercado	128
	4.2.1 Oportunidades actuales de la industria de los cosméticos	129
	4.2.2 Resultados pruebas de calidad revista del consumidor	131
	4.2.3 Resultados Encuesta Usuario Final: Estilistas y Sondeo con Clientes Intermedios (Distribuidores)	134
	4.3 Integración de la información y propuesta	142
	4.3.1 Propuesta: Estrategia de Crecimiento para FASHION S.A DE C.V.	155
<b>Conclusiones y Bibliografía</b>	<b>Recomendaciones para futuras investigaciones</b>	168
		178
<b>Anexo 1</b>	Guía para el informe del estudio de caso	181
<b>Anexo 2</b>	Cuestionarios aplicados a Usuario Final y Cliente Intermedio	182
<b>Anexo 3</b>	Razones financieras y estados financieros	186
<b>Anexo 4</b>	Formatos de evaluación (MAPCAL, 1995).	196

## Índice de Cuadros, figuras, gráficas y tablas

### Cuadros

Cuadro 1.1	Estratificación de empresas por tamaño y ventas	6
Cuadro 1.2	Unidades económicas, personal ocupado y la producción bruta total por sector total nacional y de la pequeña empresa	8
Cuadro 1.3	Conocimiento y uso de los programas gubernamentales	14
Cuadro 1.4	Participación de la industria cosmética en relación a la industria química y la manufacturera nacional. Año 2009	23
Cuadro 1.5	Principales variaciones de la industria manufacturera, según subsector, rama y clase de actividad 2008-2009	23
Cuadro 1.6	Tendencias de los productos cosméticos	29
Cuadro 2.1	Concepto de Estrategia	37
Cuadro 2.2	Los diez mandamientos de diseño de las estrategias	39
Cuadro 2.3	Clasificación de los Objetivos	54
Cuadro 2.4	Alternativas para medir la rentabilidad a largo plazo	56
Cuadro 2.5	Tipología del crecimiento	59
Cuadro 2.6	Alternativas de Desarrollo Externo de Crecimiento según el tipo de control ejercido	62
Cuadro 2.7	Matriz de crecimiento estratégico	65
Cuadro 2.8	Ventaja Competitiva, habilidades y necesidades requeridas	71
Cuadro 2.9	Indicadores de la OM, de acuerdo al modelo de Lambin (1995)	73
Cuadro 3.1	Esquema metodológico de la investigación	86
Cuadro 3.2	Protocolo del estudio de caso	87
Cuadro 3.3	Análisis de la evidencia	90
Cuadro 4.1	Proceso para la innovación o mejora de productos	106
Cuadro 4.3	Situación actual y situación deseada en FASHION SA DE CV	146
Cuadro 4.4	Sistema Dupont adaptado para FASHION 2010	166
Cuadro 4.5	Sistema Dupont adaptado para FASHION 2012	167

### Figuras

Figura 2.1	Papel del liderazgo estratégico en la administración estratégica	44
Figura 2.2	Visión y Estrategia	46
Figura 2.3	Consecuencias de la satisfacción	74
Figura 2.4	El círculo virtuoso	75
Figura 2.5	Factores que inciden en el crecimiento. (Johan Wiklund, 1998)	77
Figura 2.6	El Crecimiento Empresarial desde el EBR. Un modelo integrador	79
Figura 4.1	Diagrama de Flujo Materia Prima	118
Figura 4.2	Diagrama de Flujo Material de Envases y Empaque	119

### Gráficas

Gráfica 1.1	Composición de las pequeñas empresas en México por sector	9
Gráfica 1.2	Concentración de ventas por tipo de cliente	11



Gráfica 1.3 Estructura del financiamiento empresarial de la pequeña empresa	12
Gráfica 1.4 Esquema productivo del sector de cosméticos, perfumes y otras preparaciones de tocador	16
Gráfica 1.5 Localización de empresas afiliadas a CANIPEC y registradas en SIEM	25
Gráfica 1.6 Distribución de la industria por sectores	26
Gráfica 1.7 Detalle del grupo de productos con mayor participación en la producción y venta de la industria cosmética nacional	27
Gráfica 2.1 Formulación de la estrategia por etapas	40
Gráfica 4.1 Gráfica de resultados MATRIZ PEEA	152

### **Tablas**

Tabla 1. Análisis ABC de los Clientes 2010	112
Tabla 2. Comparación de producto líder FASHION VS COMPETENCIA	116
Tabla 3. Razones de Liquidez	124
Tabla 4. Razones de Apalancamiento	125
Tabla 5. Razones de Actividad	126
Tabla 6. Razones de Rentabilidad	127
Tabla 7. Tabla de resultados tintes permanentes	133
Tabla 8. Factores que inciden en la decisión de compra de los Estilistas Profesionales	135
Tabla 9. Evaluación FASHION VS COMPETENCIA	139

## Resumen

---

Esta investigación identifica la problemática que impacta a las pequeñas empresas de la industria cosmética en México, las cuales presentan entre otros: deficiencias en la gestión del negocio, participación limitada del mercado, bajos niveles de inversión y reinversión, lo que reduce sus posibilidades de adaptación al entorno, continuamente cambiante, el aprovechamiento de las oportunidades del mercado y en el largo plazo su crecimiento y permanencia, por lo que requieren de una estrategia que les permita mejorar la problemática interna y aprovechar las oportunidades del mercado. Por lo tanto, la investigación tiene el propósito de determinar los factores que inciden en el crecimiento empresarial para incorporarlos en el diseño de una estrategia que realice en una pequeña empresa de la industria cosmética (FASHION SA DE CV) la gestión eficiente de recursos y capacidades, la identificación de oportunidades e incentivos del mercado, como la expansión del mismo, y en el mediano plazo lograr indicadores cuantitativos de crecimiento que se traduzcan en desarrollo y permanencia. La investigación es de enfoque cualitativo, se realizó mediante la estrategia del estudio de caso misma que utilizó diversas fuentes de información como entrevistas semi-estructuradas a los principales ejecutivos de cada área, revisión documental, de archivo y encuestas a cliente final e intermedio a fin de tener una visión integral de la organización y realizar la propuesta utilizando el contexto y los modelos teóricos que describen el crecimiento. En los resultados obtenidos se encontró que la posición competitiva de la empresa es débil con crecimiento negativo y problemas financieros, en un ambiente inestable, por lo que la empresa debe centrarse en disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. La estrategia propuesta identifica cuatro líneas de acción básicas que son: acciones de crecimiento e inversión selectivas, focalización, excelencia operativa y expansión y desarrollo del mercado.

## Abstract

---

This research identifies the issues that impact small businesses in the cosmetics industry in Mexico, which feature among others: poor management of the business, limited market participation, low levels of investment and reinvestment, which reduces their ability to adapt the environment, constantly changing, the exploitation of market opportunities and long term growth and retention, and therefore require a strategy that allows them to improve the internal problems and capitalize on market opportunities. Therefore, the research aims to determine the factors affecting business growth for incorporation into the design of a strategy to perform in a small company in the cosmetics industry (FASHION SA DE CV) efficient management of resources and capabilities, identifying market opportunities and incentives and time to achieve quantitative indicators of long-term growth that will translate into development and market expansion. The research is a qualitative approach was undertaken by the strategy of the same case study used several sources of information such as semi-structured interviews with senior executives from each area, document review, file and customer surveys to final and intermediate take a holistic view of the organization and make the proposal using the context and the theoretical models describing the growth, results in it was found that the company's competitive position is weak with negative growth and financial problems in an unstable environment , so that the company should focus on reducing internal weaknesses and avoid external threats. The proposed strategy identifies four basic lines of action are: growth actions and selective investments, targeting, operational excellence and market expansion and development.

## **Glosario**

**Cadena de Valor.** Consiste en las actividades de valor a través de las cuales la empresa obtiene su producto final y el margen, el cual es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor (Porter, 1992)

**Calidad.** El conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas (UNE EN ISO 9000).

**Capacidades de la empresa.** Reflejan la habilidad de la organización para usar el conocimiento que posee la organización y que se aprecia en las rutinas dinámicas que adquiere la organización (Safari a la estrategia, 2003).

**Círculo virtuoso:** Un ciclo de auto-refuerzo que puede llevar a sostener un alto nivel de desempeño (Deschamps y Nayak 1994).

**Competitividad.** Producción de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio, que se traduce en crecientes beneficios para los habitantes de una nación, al mantener y aumentar los ingresos reales (Porter, 1990).

**Crecimiento de la empresa.** Representa el desarrollo que está alcanzando la empresa, manifestado tanto por el incremento de las magnitudes económicas que explican su actividad como por los cambios observados en su estructura económica y organizativa (AECA, 1996).

**Cuadro de Mando Integral (CMI).** El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta que permite traducir la estrategia definida por la empresa en términos operativos, la comunica, ejecuta y controla, muestra continuamente cuando una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico, ayuda a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia (Kaplan y Norton, 1992).

**Desarrollo de mercado.** Estrategia de crecimiento de una compañía que busca identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para sus productos actuales (Kotler, 2007).

**Diferenciación del producto.** La diferenciación del producto es una estrategia de marketing basada en crear una percepción de producto por parte del consumidor que lo diferencie claramente de los de la competencia.

**Economía de escala.** Mejoras marginales de la eficiencia que la empresa registra a medida que aumenta la cantidad de producción de un artículo (Hitt et al 2004).

**Empresa.** Grupo social en el que a través de la administración del capital y el trabajo se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad. (Munch y García, 1997)

**Estrategia.** Patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes (Mintzberg, 1994).

**Estrategia de crecimiento.** Constituye el detonador para el desarrollo futuro de la empresa. Una exitosa estrategia de crecimiento debe conseguir el correcto equilibrio entre la realidad externa del mercado y las capacidades internas; para determinar una estrategia de crecimiento futuro sólido es necesario realizar un análisis sistemático y diagnóstico de las oportunidades y capacidades de la empresa, partiendo del hecho de que a largo plazo el crecimiento sólo será sostenido si la organización empresarial se muestra superior al mercado (Suárez, 1999).

**Estrategias de expansión del mercado.** Son aquellas que persiguen un mayor consumo de los productos actuales en mercados actuales o nuevos o bien la venta de nuevos productos en los mercados actuales, normalmente explotando la situación comercial y la estructura de la compañía para obtener una mayor rentabilidad de su esfuerzo comercial (Ansoff, 1976)

**Factores externos.** Son aquellos que caracterizan el ambiente competitivo que enfrentan directamente las empresas. Es decir todas aquellas fuerzas económicas y sociales que influyen en su desempeño y que son clave en los sectores industriales donde compiten (Horta y Jung, 2003).

**Factores internos.** Son los que están asociados a las estrategias de la organización, y se vinculan con su capacidad para definir e implementar acciones tendientes a incrementar el valor del producto por unidad de recursos o modificar las estructuras del mercado a su favor, para alcanzar una rentabilidad sostenida y adecuada al patrón de competencia sectorial (Horta y Jung, 2003).

**Iniciativa emprendedora.** Se refiere a la búsqueda constante de las empresas de nuevas oportunidades ante un entorno de rápidos cambios (Wiklund, 1998).

**Innovación.** Conversión de una idea en un nuevo producto, servicio ó método de producción (Anzola, 2002).

**Mercado.** Conjunto de personas con necesidades por satisfacer, dispuestas a adquirir bienes y servicios que satisfagan esas necesidades mediante una retribución a quienes les proporcionen dichos satisfactores (Fisher, 2003).

**Orientación al Mercado:** La generación en todos los niveles de la organización de inteligencia de mercado concerniente a las necesidades presentes y futuras de los consumidores, la diseminación de dicha información entre todos los departamentos y el desarrollo de una respuesta organizacional adecuada (Kohli y Jaworski, 1990).

**Penetración de mercado.** Estrategia de crecimiento de una compañía que consiste en aumentar las ventas de los productos actuales, en los segmentos de mercado actuales, sin modificar el producto (Kottler, 2007).

**Posicionamiento.** Resulta del intento de distinguirse de los competidores, con base en dimensiones reales, para ser la empresa o el producto preferido de ciertos segmentos del mercado. Consiste en planear la oferta y la imagen de la empresa de manera que el mercado meta comprenda, valore su ubicación en relación con la competencia (Kottler, 1993).

**Productos cosméticos, perfumes y otras preparaciones de tocador:** se entiende por productos cosméticos, perfumes y otras preparaciones de tocador a aquellas preparaciones constituidas por sustancias naturales o sintéticas o sus mezclas, de uso externo en las diversas partes del cuerpo humano: piel, sistema capilar, uñas, labios, órganos genitales externos, dientes y membranas mucosas de la cavidad oral, con el objeto exclusivo o principal de higienizarlas, perfumarlas, cambiar su apariencia, protegerlas o mantenerlas en buen estado y/o corregir olores corporales (CANIPEC).

**Recursos.** Elemento básico que la organización controla para poder organizar sus procesos de la mejor manera posible, frecuentemente se clasifican en recursos tangibles e intangibles. Principalmente se considera a aquellos de difícil transmisión o imitación, capaces de generar una ventaja competitiva a la organización –disponibilidad de financiamiento, formación de los empresarios, red de relaciones interpersonales, asesoría externa, etc.- (Wiklund, 1998).

**Ventaja competitiva.** Atributos y recursos que le permiten a una organización obtener un desarrollo superior al de otras de la misma industria (Porter, 1980).

## **Siglas y abreviaturas**

CANIPEC	Cámara Nacional de la Industria de Perfumes y Cosméticos
CEPAL	Comisión Económica para América Latina
CV	Capital Variable
DOF	Diario Oficial de la Federación
EBR	Enfoque Basado en los Recursos
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OE	Orientación Empresarial
OM	Orientación al Mercado
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
MIPYME	Micro, pequeña y mediana empresa
PE	Pequeña empresa
PIB	Producto Interno Bruto
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
SA	Sociedad Anónima
SE	Secretaría de Economía
SIEM	Sistema de Información Empresarial
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SIEM	Sistema de Información Mexicano
UN	Unidad de negocio



## Introducción

---

En el país, las empresas de cosméticos, perfumes y otras preparaciones de tocador pertenecen al sector de la industria química y su participación en ella es importante, representan el 7 por ciento de las unidades económicas y generan el 10 por ciento del empleo total del sector.

Sin embargo, encuentran entre sus mayores obstáculos para el *crecimiento y la competitividad*, la influencia y combinación de diversos factores, internos y externos, entre ellos el acceso limitado a fuentes de financiamiento y a servicios de asistencia técnica, desvinculación inter-empresarial e inter-sectorial, misma que les resta poder de negociación con clientes y proveedores; deficiencias en la gestión del negocio (sistemas de control, falta de planificación, gestión operativa, etc.), bajos niveles de inversión y reinversión, así como una falta de cultura para la innovación de procesos, productos y desarrollo tecnológico.

En contraste, en México, una de las ramas del sector industrial con mayor potencial de crecimiento es la de los cosméticos, perfumes y otras preparaciones de tocador. A diferencia de otros sectores, a pesar de las condiciones económicas que vivió el país en 2009, esta industria reportó un crecimiento del 18 por ciento en producción y valor de la misma. El comportamiento de variables como el número total de personas ocupadas y la inversión fija bruta reflejaron la confianza de los empresarios para invertir y la estabilidad del sector.

Adicionalmente, durante los últimos cinco años el crecimiento promedio del mercado fue del 6 por ciento y se estima que su comportamiento en el futuro próximo sea no menor a un incremento del 8 por ciento; a nivel continental, la industria cosmética nacional ocupa la tercera posición en importancia después de la de Estados Unidos y Brasil, por el volumen de producción, de ventas y personas que involucra (CANIPEC, 2009); aunque la industria presenta todos estos elementos de dinamismo, oportunidad, potencial de desarrollo y expansión, es

importante mencionar que más del 90 por ciento de las empresas que la integran son pequeñas, su participación en el mercado es menor al 20 por ciento y se encuentran inmersas en la problemática, antes descrita.

A partir de lo anterior surge el interés de indagar cuál es la dinámica del crecimiento en las empresas y los factores que lo determinan, así como analizar las estrategias de crecimiento disponibles para la pequeña empresa. Se ha estudiado el caso de una empresa del sector manufacturero de la industria de los cosméticos y para ésta el objetivo ha sido diseñar una estrategia que por la eficiente gestión de recursos y el aprovechamiento de las oportunidades del mercado le permita crecer en el tiempo.

La investigación reportada se ha dividido en cuatro capítulos. El primero, titulado “Las pequeñas empresas y la industria cosmética en México” hace referencia a los criterios generales de clasificación y características de las pequeñas empresas, describe a la industria cosmética, sus principales resultados económicos y tendencias para finalmente enunciar el problema identificado, los objetivos y preguntas que guían la presente investigación.

En el segundo se realizó una revisión sobre las teorías y modelos existentes del crecimiento empresarial, su conceptualización desde distintas perspectivas, los tipos de crecimiento por los que puede optar una empresa y las estrategias disponibles para éste y para el desempeño superior de la pequeña empresa. Así mismo se revisó la literatura sobre estrategia y los elementos que se deben considerar para ejecutarla exitosamente.

En el tercer capítulo se describe el método y la estrategia de investigación aplicada, las técnicas y procedimientos utilizados para la recolección de la información, así como los instrumentos diseñados y usados para dicho efecto. A partir del supuesto teórico se identificaron las categorías para el análisis de los datos.

El estudio de caso fue elegido como método de investigación para confrontar la teoría con una situación real e inferir como se desempeñan las pequeñas

empresas en México. Las fuentes de evidencia fueron: revisión documental y de archivo, cuestionarios de evaluación por área, entrevistas semi-estructuradas, observación directa y encuestas a usuarios finales e intermedios.

El cuarto capítulo expone los resultados obtenidos en la investigación de campo; para ello se sigue una estructura de tres apartados. En el primero se muestran los principales resultados obtenidos en el diagnóstico realizado a la empresa, mismos que se presentan por área, consecuentemente, se identifican las fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad de la organización, así como los recursos de que dispone y la manera en que se gestionan dentro de la compañía. El segundo apartado se refiere a la presentación de las tendencias y retos del mercado de los cosméticos en México y los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los clientes finales (estilistas) con el objetivo de conocer los factores que determinan su decisión de compra, orden e importancia, evaluación de la marca con respecto a la competencia y oportunidades de servicio y/o productos; esta visión se complementó con las observaciones de los clientes intermedios (distribuidores) sobre los factores que determinan su decisión de compra. El tercer apartado se refiere a la integración de la información a fin de soportar la propuesta de la estrategia de crecimiento y la expansión del mercado adecuada para la organización sujeto de estudio.

Finalmente, se presentan las conclusiones del estudio y las recomendaciones del mismo.

# **Capítulo 1. Las pequeñas empresas y la industria cosmética en México**

---

Derivado que esta investigación se realizó sobre una pequeña empresa manufacturera de la industria de los cosméticos, se pretende con este capítulo aportar un marco contextual sobre las pequeñas empresas en México, sus características, retos y oportunidades; así como una descripción de la industria cosmética en el país y sus principales indicadores.

Inicialmente se presentan los antecedentes de la investigación e información relevante sobre la pequeña empresa en México, posteriormente la atención se dirige a la industria cosmética, sus generalidades, una breve descripción de su origen y evolución, y las características e indicadores de la misma. Al final, se enuncia el problema, la pregunta y los objetivos que guiarán la investigación, así como su justificación.

## **1.1 Antecedentes de la investigación**

La definición de una empresa sin importar su tamaño, ni lugar de origen, es igual en cualquier lugar del mundo: 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).

Por tanto, cualquier empresa cuenta con las siguientes características: poseen 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, y planean sus actividades de acuerdo a los objetivos que desean alcanzar.

Las empresas son una organización social muy importante, forman parte de la estructura económica y social de un país por ser un instrumento en el proceso de crecimiento, desarrollo económico y social del mismo.

Para sobrevivir deben competir con otras empresas, lo que exige: modernización, racionalización y programación. De manera general, 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 (Méndez, 1996).

El desarrollo económico de México está sustentado en gran medida por la participación de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), existen alrededor de 5.1 millones de unidades empresariales, de las cuales el 99.8% son Mipymes, generan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y más del 75% del empleo del país, su participación dentro de las actividades económicas es: 47.1% en servicios, 26% en el comercio, 18% en la industria manufacturera y el resto de las actividades representan el 8.9% (Censo económico 2009, INEGI).

Las diferencias entre las micro, pequeñas y medianas empresas se refieren principalmente al ahorro, la inversión, el empleo y la productividad. En general, las pequeñas y medianas empresas (pymes) funcionan y operan con criterios de acumulación y buscan un desarrollo empresarial; las microempresas, en cambio, son en su mayoría unidades económicas de subsistencia. Los excedentes de las pymes se destinan en alguna medida al ahorro e inversión, en cambio en las microempresas se destinan a cubrir necesidades básicas. Las pymes generan empleo y las microempresas autoempleo; referente a la productividad las pymes superan a las microempresas en este aspecto, por el tipo de relaciones más formales entre el capital y el trabajo (Hernández, 2001).

En la mayor parte de los países, el criterio de clasificación más común para las empresas es el número de trabajadores que emplean aunque algunos otros cuentan con un criterio adicional como el valor de los activos y el volumen de ventas. En el caso de México, la estratificación de empresas se establece con

base en el sector económico, número de empleados y ventas anuales. La clasificación vigente se muestra en el cuadro siguiente:

**Cuadro 1.1 Estratificación de empresas por tamaño y ventas**

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
	Industria	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	250
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

\*Tope Máximo Combinado= (Trabajadores) x10% + (Ventas Anuales) x90%

Fuente: SE, de acuerdo al Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009.

La Secretaría de Economía (SE) y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) modificaron la clasificación para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, con el fin de ampliar el acceso a los programas diseñados para estas unidades. La SE señala que la variación, publicada el 30 de junio de 2009, en el Diario Oficial de la Federación, toma en cuenta el número de empleos que genera la organización y establece como determinante el nivel de ventas anuales. El tamaño de la empresa se determinará a partir del indicador obtenido del número de trabajadores multiplicado por 10%, más el monto de las ventas anuales por 90%, esta cifra debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de cada categoría, que va desde 4.6 en el caso de las micro, hasta 250 para las medianas empresas.

Según los resultados del Censo Económico 2009 (INEGI), las pequeñas empresas representan el 4% de las unidades económicas existentes en México, generan el 8% del PIB y más del 15% del empleo total.

Estudios de la CEPAL (2002) han encontrado que las pequeñas empresas, no sólo en México sino también en América Latina, se caracterizan por ser mayoritariamente urbanas, concentrarse en las zonas metropolitanas de cada ciudad, ser una importante fuente para la generación de empleo y dentro de la estructura industrial tener una participación importante; sin embargo el nivel de ventas y producción no siempre es significativo; en las pequeñas empresas manufactureras existe una concentración notable en sectores que hacen uso intensivo de mano de obra, lo cual denota un patrón de especialización, se basan en ventajas comparativas naturales, operan con pequeñas economías de escala y tienen una fuerte orientación al mercado doméstico con reducidos valores de exportaciones.

De acuerdo con Hernández (2001), entre los mayores obstáculos para su crecimiento y competitividad se encuentra el hecho de estar aisladas y actuar solas, desvinculadas de sus homólogas y de su mismo sector; situación que las hace más vulnerables al entorno económico actual de globalización y cambio tecnológico, además de restarles representatividad y poder de negociación. Adicionalmente, por asimetrías de información, mal funcionamiento del mercado de capitales y falta de acceso a servicios de asistencia técnica, las pequeñas empresas experimentan enormes dificultades para adaptarse a un entorno más competitivo y cambiante; hecho que se evidencia en las altas tasas de mortalidad de empresas y en la ruptura de cadenas productivas.

En México, de acuerdo con información de la CANACO (2010), el 50% de las empresas quiebran durante el primer año de actividad y el 75% de las nuevas empresas cierran sus operaciones después de dos años en el mercado. Las principales causas se refieren a deficiencias en el área de marketing, en la gestión operativa, los sistemas de control, falta de planificación, falta de capacitación al dirigir la empresa y respaldo financiero. Solo el 10% de las pymes que cumplen 10 años en el mercado, logran crecer, madurar y tener éxito.

## 1.2 Las pequeñas empresa en México

Los siguientes datos estadísticos son una selección de las principales características, indicadores y factores que identifican a las pequeñas empresas en México, las principales fuentes de información fueron: Observatorio Pyme y Censos Económicos del INEGI.

### 1.2.1 Características e indicadores

El 4% de las unidades económicas del país son pequeñas empresas, generan más del 15% del empleo total y el 8% del PIB. El cuadro 1.2 muestra su distribución de acuerdo a unidades económicas, personal ocupado y producción bruta total.

**Cuadro 1.2 Unidades económicas, personal ocupado y la producción bruta total por sector total nacional y de la pequeña empresa**

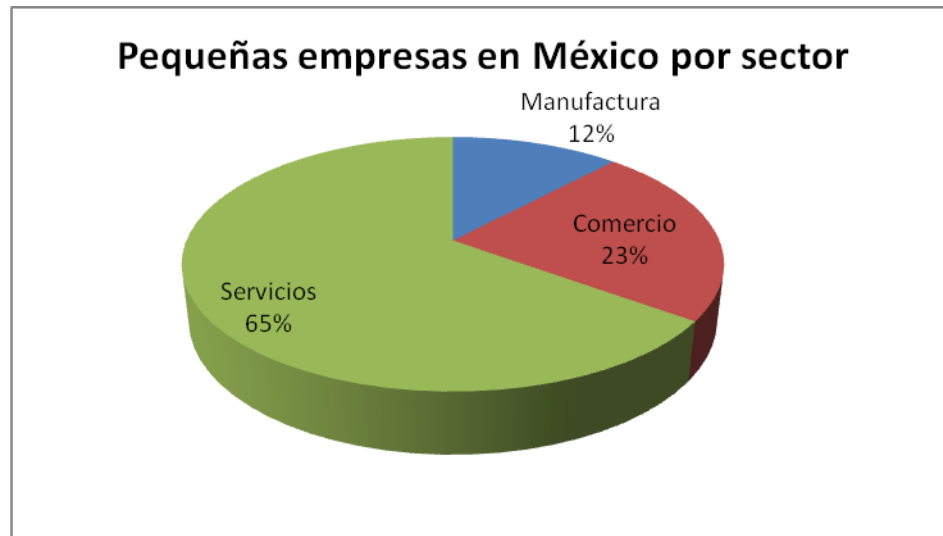
Sector	Unidades económicas		Personal ocupado		Producción Bruta Total mdp	
	Pequeña empresa	Total Nacional	Pequeña empresa	Total Nacional	Pequeña empresa	Total Nacional
Manufactura	22719	581044	473904	4997709	\$ 254,773,830.00	\$ 4,876,999,255.00
Comercio	45876	2424249	915147	7200824	\$ 171,548,734.00	\$ 1,073,007,770.00
Servicios	126542	2056437	2591807	13059582	\$ 196,248,260.00	\$ 1,481,082,709.00
<b>TOTALES</b>	<b>195137</b>	<b>5061730</b>	<b>3980858</b>	<b>25258115</b>	<b>\$ 622,570,824.00</b>	<b>\$ 7,431,089,734.00</b>
Participación de la PE en %.	4%		16%		8%	

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI, 2009 en [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)

De acuerdo con el número de unidades económicas se observa que las pequeñas organizaciones destinan sus actividades con la siguiente estructura: 65% al sector servicios, el 23% al comercio y el 12% al sector manufacturero (Censo Económico 2009, INEGI), tal estructura se muestra en la gráfica 1.1



**Gráfica 1.1 Composición de las pequeñas empresas en México por sector (2009)**



Fuente. INEGI, Censo Económico 2009

Entre las principales características, el 50% de las pequeñas empresas tienen más de 12 años con la misma razón social, y cerca del 90% ha estado más de cinco años en el mercado. El 65% son de carácter familiar y el 75% planea heredar la dirección a familiares directos (Observatorio PYME 2002), lo que implica una limitación para mejorar la capacidad de dirección y administración. Solo dos terceras partes están afiliadas a algún organismo empresarial como la Cámara Nacional de Comercio o la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación.

En el perfil del empresario se identifica que el 45% de los socios que participan en la gestión directa de las empresas se encuentra entre los 40 y 59 años de edad, respecto a la formación académica el 48% de los socios cuentan con el grado de licenciatura. Entre las características laborales, el grado académico de formación en los empleados es predominantemente la secundaria terminada (31%) y de manera general, los empresarios consideran que es relativamente sencillo encontrar mano de obra directa sin calificación. Aunado a lo anterior el 60% de las pequeñas empresas ofreció capacitación a su personal, en su mayoría personal de planta y en menor proporción a los socios y propietarios; los temas más

recurrentes se refieren a producción, los temas menos demandados son: contaminación y medio ambiente, comercio exterior e idiomas; la mezcla de los indicadores anteriores inciden en la competitividad de estas empresas y del propio país.

### **1.2.2 Factores internos que afectan la situación de las pequeñas empresas**

Derivado de la importancia de las pequeñas y medianas empresas en México, como elementos fundamentales en la economía, indispensables para el desarrollo nacional, el empleo y la generación de riqueza, diversas organizaciones han realizado investigaciones a fin de identificar los factores internos y debilidades que impactan en su situación actual. A fin de lograr una mayor comprensión, en esta investigación, estos factores se han dividido en 5 categorías, sustentados en los resultados del Observatorio Pyme y estadísticas de INEGI correspondientes a los años 2008 y 2009.

1. *Bajo nivel de inversión* en equipo, certificaciones para la calidad y tecnología.

El 86% de las pequeñas empresas no cuenta con ningún tipo de certificación (ISO, industria limpia, etc.); más del 50% no utiliza algún tipo de técnica en calidad o productividad: control estadístico de procesos, justo a tiempo, administración de calidad total, gestión participativa, equipos de control, etc. El 38% de las empresas opera con equipo antiguo o muy antiguo, sólo el 70% cuenta con conexión a Internet y únicamente el 52% reconoce haber utilizado ésta herramienta en sus relaciones con clientes y proveedores. El 42% indica que la tecnología de su competencia es superior y un 21% desconoce esta información.

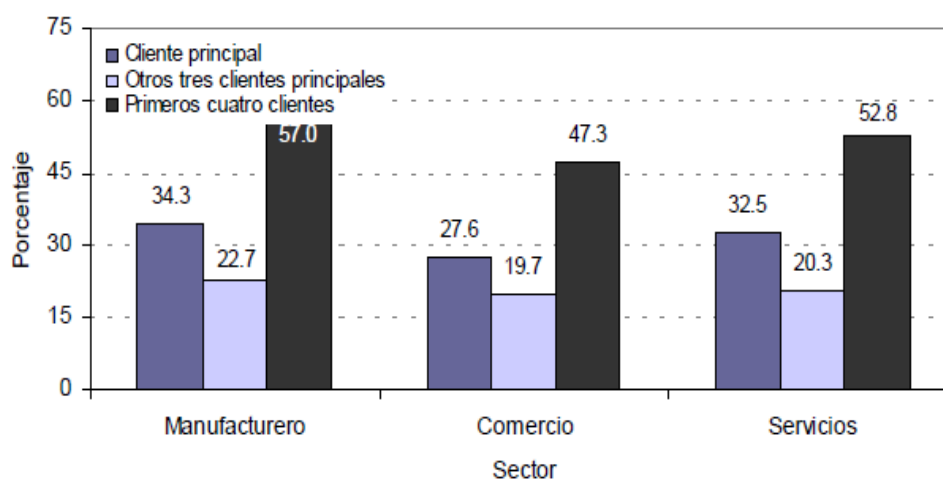
La combinación de los factores anteriores limita a las pequeñas empresas en su desempeño, en la integración a cadenas de proveeduría y en la satisfacción del cliente.

## 2. Limitado poder de negociación con proveedores y clientes.

El 50% de las compras se adquieren del principal proveedor y el 75% de los cuatro primeros, esta concentración sugiere una posición endeble por su dependencia de un reducido número de proveedores, el 90% de las empresas concentra a sus proveedores en un contexto local/ regional.

En las empresas existe también dependencia de las ventas sobre un reducido nicho de mercado, en promedio el 50% de las ventas se concentra en los primeros cuatro clientes, la distribución por sector se presenta en la gráfica siguiente:

**Gráfica 1.2 Concentración de ventas por tipo de cliente  
(Porcentaje promedio de ventas por sector)**



Fuente. Encuesta del Observatorio PYME 2002

El 90% de las empresas concentra sus ventas a nivel local y regional (Local: menos de 20kms de distancia, regional: entre 21 y 100kms, y externa a más de 102kms), sólo el 40% utiliza los medios electrónicos para la comercialización de sus productos.

Se identifica que faltan mecanismos para sondear las preferencias de los clientes. Únicamente el 34% de las pequeñas empresas dispone de canales definidos para que ellos expresen sus comentarios sobre preferencias y grado de satisfacción, sin embargo este porcentaje contrasta con el hecho de que el 50% de las mismas

señala que su principal fuente de información técnica para la elaboración de sus productos es el cliente.

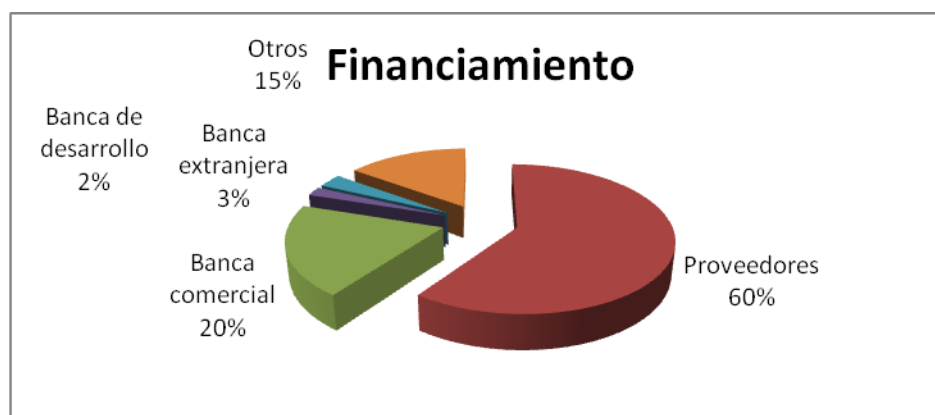
### 3. Escasa participación en el sector exterior.

El 83% de las empresas no realiza actividad alguna para consolidar su presencia en el exterior (ferias y exposiciones internacionales, representantes comerciales propios, estudios sobre los principales mercados externos, sucursales en el extranjero, entre otras). Los pequeños empresarios indican que los factores que influyen esta situación son: alto costo de fletes, desconocimiento de los trámites aduaneros, aranceles e impuestos, así como insuficiencia organizativa y productiva. En las pequeñas empresas que sí exportan se observa que existe alta dependencia del mercado de América del Norte.

### 4. Limitado acceso al financiamiento.

La estructura del financiamiento empresarial, como se muestra en la gráfica 1.3, presenta la siguiente distribución: 60% proviene de los proveedores, 20% de la banca comercial, 2% de la banca de desarrollo, 3% de la banca extranjera y 15% otros.

**Gráfica 1.3 Estructura del financiamiento empresarial en la pequeña empresa**



Fuente: Observatorio Pyme, publicado por [www.cipi.org.mx](http://www.cipi.org.mx) fecha de consulta Abril 2011

Se observa que existe baja participación del sector financiero en el otorgamiento de créditos a las pequeñas empresas, acorde con los empresarios los motivos de

la banca son: desinterés por el sector y falta de garantías. Asimismo, es importante resaltar que los empresarios huyen el crédito bancario principalmente por las altas tasas de interés y la incertidumbre de la situación económica.

De las pequeñas empresas que obtuvieron financiamiento, el principal destino por sector fue: adquisición de activos (45%) en el sector manufacturero, compra de insumos y materia prima (37%) en el sector comercio y en el sector servicios equipamiento nuevo (68%).

##### *5. Desconocimiento del apoyo gubernamental*

Si bien existen apoyos gubernamentales, el 86% de las pequeñas empresas indica total desconocimiento de los programas públicos (federales, estatales y/o municipales), el 12% dice conocerlos y sólo el 2% los conoce y ha utilizado; de este porcentaje los tres de mayor uso han sido los programas de financiamiento de Nacional Financiera, el Banco Nacional de Comercio Exterior y la Secretaría de Economía, indicador que refuerza la necesidad expresa de las pequeñas empresas para la disposición de recursos.

Aunado a lo anterior, los empresarios consideran que los programas públicos deberían tener mayor difusión y enfocarse principalmente a tres temas específicos:

- Adquisición de bienes de capital (maquinaria, edificios y herramientas)
- Integración de capital de trabajo
- Contratación de consultores expertos en organización productiva, certificación de procesos y dirección de empresas

A continuación se presenta el cuadro 1.3 dónde se muestra el bajo grado de conocimiento y uso de los programas públicos por parte de las pequeñas y medianas empresas.

**Cuadro 1.3 Conocimiento y uso de los programas gubernamentales**

Programas	Conoce y ha utilizado*	Conoce y no ha utilizado*	No conoce*
<b>A) FEDERALES</b>			
Centro de Asesoría Empresarial Primer Contacto (SE)	1.04	5.84	93.12
Red Nacional de Centros Regionales para la Competitividad Empresarial CETRO-CRECE (SE)	2.32	9.23	88.45
Fondo de Apoyo ala Micro, Pequeña y Mediana Empresa FAMPYME (SE)	1.05	25.39	73.56
Fondo de fomento a la Integración de Cadenas Productivas FIDECAP (SE)	0.41	3.20	96.39
Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica COMPITE (SE)	2.08	7.41	90.51
Programa de Capacitación y Modernización del Comercio Detallista PROMODE (SE)	0.23	4.99	94.78
Programa de Promoción Sectorial PROSEC (SE)	0.37	5.89	93.73
Programa de Apoyo a la Capacitación, antes denominado Calidad Integral y Modernización CIMO (STPS)	4.06	9.57	86.37
Programa de Modernización Tecnológica PMT (CONACYT)	0.52	5.75	93.74
Programa de Cadenas Productivas (NAFIN)	1.48	10.69	87.83
Financiamiento NAFIN	2.06	29.83	68.10
Programa para establecer sistemas de aseguramiento de calidad en las micro, pequeñas y medianas empresas, ISO-9000 (SE)	4.71	27.23	68.06
Financiamiento (BANCOMEXT)	1.58	30.08	68.34
Servicios de Asistencia Técnica y Promoción para la Exportación (BANCOMEXT)	2.65	22.37	74.97
Programa Nacional de Auditoria Ambiental PNA (SEMARNAT)	4.64	16.09	79.27
<b>B) ESTATALES</b>	1.19	1.23	97.58
<b>C) MUNICIPALES</b>	0.14	0.34	99.52

Fuente: Observatorio Pyme, publicado por [www.cipi.org.mx](http://www.cipi.org.mx), fecha de consulta Abril 2011

A partir del contexto anterior, se puede señalar que a pesar de la importancia de las pequeñas empresas en la dinámica económica y social del país, estas se encuentran insertas en un círculo de baja productividad, bajos ingresos y escasa capacidad de reinversión, situación que impide su crecimiento, desarrollo y competitividad en el ámbito al que pertenecen.

## **1.3 La industria cosmética en México**

### **1.3.1 Generalidades de la industria cosmética**

La cosmética comprende una serie de técnicas y elementos que en forma conjunta permiten a los consumidores experimentar cambios de imagen. Existen varios tipos de cosmética, entre los cuáles se puede mencionar: estética, corporal, capilar y facial.

Los cosméticos como categoría general incluyen también los productos para el cuidado de la piel, como cremas, lociones de hidratación y productos de tratamiento para reparar u ocultar imperfecciones (acné, arrugas, ojeras, etc.).

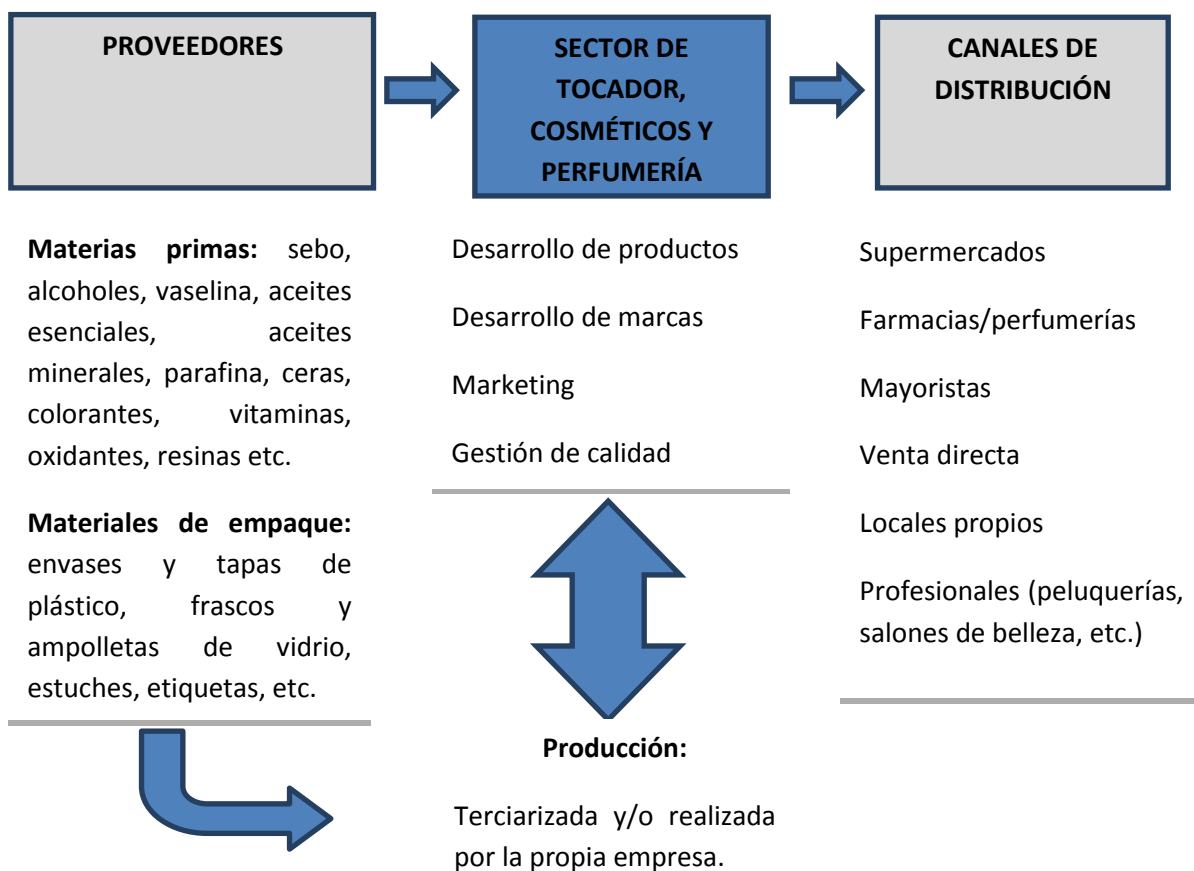
La distinción de los cosméticos se puede basar en el tipo de producto o en el área de aplicación; pueden ser líquidos o emulsiones, polvos (compactos o sueltos) y cremas o barras anhidras. Los productos cosméticos están conformados por diversos implementos y productos de arreglo y aseo personal clasificados en grupos: cremas, shampoos, desodorantes, anti-transpirantes, jabones, tintes, tratamientos capilares, depilatorios, protección solar, maquillaje facial, etc.

Además de los cosméticos tradicionales, que desaparecen lavándolos, por desgaste o transformación natural después de un tiempo (esmaltes de uñas, tintura del cabello, etc.) otra forma de adornar el cuerpo es mediante tatuajes permanentes. Asimismo, la cirugía y la química también se pueden utilizar con objetivos estéticos, existen numerosas técnicas tales como la microdermoabrasión y las exfoliaciones (o descamaciones o peelings) químicas o físicas, que eliminan las capas más superficiales de la epidermis para favorecer la oxigenación cutánea, lo que da paso a capas más nuevas que gozan de un aspecto más juvenil, exuberante y suave.

La fabricación de cosméticos, perfumes y otras preparaciones de tocador, tal como se identifica a este sector de la industria química mexicana, se caracteriza por producir y/o comercializar bienes de consumo final, que pese a presentar una

demanda sensible al ingreso de los individuos, ha ido ocupando un espacio cada vez mayor en la vida cotidiana, al grado que muchos de estos productos son considerados por ciertos sectores de la población como imprescindibles; la diversificación y ampliación de la oferta productiva ha permitido que varios de estos productos adquieran un uso generalizado, al tiempo que otros atienden demandas específicas. A fin de recrear y expandir continuamente la demanda, en este mercado la oferta genera nuevas y mayores necesidades mediante el uso de distintas estrategias: lanzamiento de nuevos productos, nuevas aplicaciones, cambios de imagen de los artículos, campañas publicitarias, etc. La estructura del sector de cosméticos, perfumes y otras preparaciones de tocador, se esquematiza en la Gráfica 1.4.

**Gráfica 1.4 Esquema productivo del sector de cosméticos, perfumes y otras preparaciones de tocador.**



Fuente: Centro de Estudios de la Producción, 2006



En este sector el desarrollo de marcas, la diversificación y diferenciación de los canales de distribución son fundamentales para competir. Con el fin de lograr un mejor posicionamiento en el mercado, las firmas destinan importantes cantidades de recursos al desarrollo de productos, marcas, marketing, comercialización y gestión de calidad, factores que constituyen la base del negocio, delegando muchas veces la fabricación industrial de sus productos.

La delegación de la producción a terceros puede presentar diferentes esquemas, que varían en función del tipo de producto y de la firma contratante. Las dos tipologías son:

- La empresa contratante provee al maquilador las materias primas y los materiales de empaque así como las fórmulas para su preparación. Así la tarea del maquilador será la elaboración de la sustancia, el relleno y el envasado de los productos. Una variación de esta modalidad es que la empresa contratante provea a granel el producto fabricado, quedando en manos de la tercera empresa el fraccionamiento del mismo.
- El maquilador compra los insumos y materiales de envasado y empaque por su cuenta y desarrolla las fórmulas en conjunto con el cliente, incluso puede llegar a ofrecerle nuevos productos desarrollados por él en forma independiente.

Cabe señalar que el hecho de que una empresa produzca para otras no implica que no pueda comercializar productos con su propia marca.

Otra característica de este sector es la diversidad de vías de acceso al consumidor. Los canales de distribución más importantes son: supermercados; farmacias y/o perfumerías, mayoristas, venta directa y locales propios. Asimismo, existe un pequeño mercado adicional al del consumo masivo, que es la venta a profesionales (peluquerías, centros de estética y belleza, etc.) que tiene su propia modalidad de comercialización.

A partir de la década de los 90's, una de las formas de comercio que más creció en este sector ha sido la venta directa; el vínculo cercano que crea esta modalidad

con los clientes ha permitido un mayor grado de fidelidad de los consumidores y ha abierto la posibilidad de que algunos de ellos se incorporen a la firma como revendedores. En términos generales, este canal está dirigido a satisfacer las necesidades de segmentos de ingresos medio-bajos; los productos más vendidos de este sistema son las fragancias, los maquillajes y las cremas.

Otros canales que han avanzado de manera importante para la distribución de estos productos han sido las cadenas de farmacias y perfumerías, y los supermercados. En cierta medida, los canales de distribución en este sector pueden definir el ciclo de vida de los productos o bien constituir una barrera para la entrada al mercado.

Las principales materias primas utilizadas por el sector provienen de la industria química, aunque en México existe una importante oferta local, diversas de ellas son importadas, principalmente de Europa y Estados Unidos. Los otros insumos fundamentales son los materiales de empaque y etiquetado.

Los productos que integran esta industria pueden ser divididos en nueve grandes grupos:

1. Maquillaje y color: bases, maquillajes fluidos o semisólidos, sombras, máscaras para pestañas, delineadores, lápices, esmaltes, quitaesmaltes, endurecedores.
2. Cuidado de la piel: cremas, protección solar, efecto anti edad, revitalizadores, etc.
3. Productos capilares: shampoos, enjuagues y acondicionadores, tratamientos intensivos, permanentes y fijadores.
4. Tintes: Tinturas y oxidantes.
5. Desodorantes y artículos de tocador: desodorantes, cremas y espuma de afeitar, talcos, jabones de tocador, depilatorios (en cera, crema, otros).
6. Productos para niños y bebés: colonias, aceites, talcos, shampoos, cremas de enjuague, cremas, pastas dentales, jabones.
7. Perfumes y fragancias: perfumes, extractos, agua de perfume, lociones, colonias, agua de colonia.

8. Higiene bucal: cremas dentales, cepillos dentales, enjuagues bucales, hilos o cintas dentales.
9. Artículos de higiene: descartables, hojas y sistemas de afeitar.

Cabe señalar que en la producción y comercialización de los cosméticos se siguen normas generales dictadas por la Organización Mundial de la Salud, y en todos los países están regulados por el Ministerio de Salud u organismo correspondiente. En México la institución reguladora es la Secretaría de Salud.

Finalmente, el sector de los cosméticos está compuesto por un importante número de pequeñas y medianas empresas y un reducido núcleo de empresas grandes que tienen una importante participación de mercado, sobre todo en el segmento de productos de consumo masivo como shampoos, desodorantes, higiene bucal y tintes. Otro aspecto distintivo es la fuerte presencia de empresas de capital extranjero cuya principal estrategia consiste en inversiones destinadas a conquistar segmentos del mercado interno o regional.

### **1.3.2 Origen y evolución de la industria**

La cosmética ha variado mucho desde el paleolítico hasta nuestros días. Al inicio de los tiempos, los cosméticos eran medios de protección, enmascaramiento o una forma de mostrar jerarquía, con la civilización se convirtieron en medios de embellecimiento.

En Egipto era una parte importante de la higiene y salud de las personas. Los aceites y las cremas eran de vital importancia contra el sol y el viento seco; los perfumes eran utilizados en ceremonias religiosas. Las mujeres se aplicaban polvo rojo en los labios, se maquillaban los ojos, se teñían el pelo y se pintaban las uñas; eran muy utilizados los suavizantes naturales para el cuerpo y los peines, espejos y navajas de afeitar eran herramientas de peluquería comunes.

En las pirámides se encontraron tumbas de damas de la nobleza egipcia con variados frascos de alabastro llenos de lociones y pociones para cada parte del

cuerpo, con el fin de ser usados en la otra vida. Se añadía también un cofre de cosmética con palitos de kohl para perfilar los ojos, mascarillas de cera de abejas y espejos de alta calidad de cobre pulido incrustados en mangos de marfil tallado.

En Grecia y Roma también existe constancia de la relevancia de los rituales de belleza, entre ellos los baños comunales perfumados con agua de rosas; en la apariencia de los griegos y romanos tuvieron gran importancia el tinte y la forma de peinar el cabello; perfumaban su cuerpo, sus ropas, sus zapatos y hasta sus joyas.

En la Edad Media prevaleció el concepto religioso de que incentivar la belleza era pecaminoso por lo que comenzaron a abandonarse las prácticas de embellecimiento e inclusive los conceptos de higiene como el baño, que propiciaron diversas enfermedades. Aun así, y a pesar de la falta de aseo cotidiano, las mujeres continuaron utilizando algunos tipos de maquillaje, aceites esenciales y perfumes, estos últimos también utilizados como antisépticos para combatir las enfermedades.

Con el Renacimiento, vuelve el gusto por los placeres, la belleza y la higiene, fue una época de grandes conocimientos y desarrollo cultural, y destacó por los avances en el terreno de la belleza natural. La filosofía de la higiene personal fue ganando terreno y aparecieron los primeros polvos dentífricos comercializados, generalmente elaborados a partir de una mezcla de salvia seca, ortigas y arcilla en polvo.

En el siglo XVI, se estableció en Florencia una de las primeras perfumerías europeas, en ella se preparaban muchas fragancias populares como el elixir de ruibarbo y el agua de melisa, también se elaboraron polvos con aroma de lirio a partir de raíces de esta flor, que utilizaban para perfumar las ropas.

Francia fue identificada como la cuna del maquillaje y la moda de la cosmética. En París Catalina Caligai, amiga y dama de Catalina de Médicis, abrió el primer

Instituto de Belleza. En esa época, el tipo de maquillaje que invadió la corte francesa mostraba el rostro de coloración anaranjada debido al uso del bermellón.

En el siglo XVIII el maquillaje de moda era para crear una apariencia pálida y etérea, en cambio en el siglo XIX se impuso la naturalidad, se escribieron tratados sobre belleza y nacieron las primeras casas de cosmética así como los primeros artículos de tocador, cosmética y perfumería, producidos con fines comerciales, esto derivado principalmente de los avances de la química.

A principios del siglo XX surge la más antigua y mayor multinacional de la industria: L'Óreal, fundada por Eugène Schueller en 1909 como la *French Harmless Hair Colouring Company*, (Empresa francesa de tinción inocua para el cabello); cuya participación en el desarrollo del mercado e innovación de productos ha sido relevante.

Después de la Segunda Guerra Mundial la industria cosmética tomó impulso, logrando un mayor desarrollo por el uso universal de los productos y los avances tecnológicos. El progreso del sector hizo que los artesanos, que conocían las fórmulas básicas naturales, fueran dejando su lugar a los técnicos para luego pasar a los científicos que trabajan en investigación y desarrollo de nuevos conceptos y productos. Entre las empresas que impulsaron la expansión del mercado en occidente se encuentran: Elizabeth Arden, Helena Rubinstein, Max Factor, Revlon y Estée Lauder.

Cada vez el sector fue cobrando mayor importancia al generar actividades conexas en otras divisiones e industrias como la publicidad, el modelaje, el diseño, la fotografía, etc. Actualmente, la industria cosmética mundial es dominada por un pequeño número de multinacionales.

### **1.3.3 Características e indicadores de la industria cosmética en México**

La industria cosmética, ha estado presente en el país desde la década de los 20's del siglo pasado, etapa en la que se importaban fragancias, pasta de dientes,

pomadas, tinturas, jabones de tocador, pastas para la barba y productos para el maquillaje, los principales países proveedores eran Francia y Estados Unidos.

En la década de los 50's esta industria inició un proceso de expansión y en los 70's se consolidó; lo anterior puede atribuirse al período de estabilización económica del país que propició el desarrollo de diversas industrias y estimuló el consumo del mercado interno; en esa década (1978) surge la Cámara Nacional de la Industria de Productos Cosméticos (CANIPEC), con la finalidad de representar a las empresas del sector, promover su competitividad y mejorar el ambiente de negocios a lo largo de toda la cadena de valor de la división cosmética.

La importancia de la industria cosmética radica principalmente en que se orienta al cuidado y a la higiene personal además de guardar una estrecha relación con la salud de la población, así como por su producción y por la cantidad de empleos que genera.

En el país, las empresas de cosméticos, perfumes y otras preparaciones de tocador pertenecen al sector de la industria química y su participación en ella es importante, representan el 7% de las unidades económicas y generan el 10% del empleo total del sector.

A partir del análisis de los resultados de la Encuesta Anual Industrial 2008-2009 (Cuadros 1.4 y 1.5), se observó que la industria cosmética a nivel nacional genera el 1 por ciento de los empleos, participa con el 1 por ciento del PIB nacional manufacturero y con el 5 por ciento del PIB que genera la industria química. A diferencia de otros sectores, a pesar de las condiciones económicas que vivió el país en el año 2009, la industria reportó crecimiento y hay variables que reflejan la estabilidad del sector como son: la inversión fija bruta y el número total de personas ocupadas. La primera variable creció un 131 por ciento, lo que puede considerarse como confianza de los empresarios a invertir. De acuerdo con la CANIPEC (2009), el destino principal de las inversiones en el sector se refieren a la expansión de la planta productiva a fin de incrementar la competitividad y las exportaciones.

**Cuadro 1.4 Participación de la Industria cosmética en relación a la industria química y la manufacturera nacional. Año 2009**

Denominación	Núm. de establecimientos	Personal ocupado	Producción Bruta Total	Valor de los productos elaborados	Valor de venta de los productos elaborados	Inversión Fija Bruta
Respecto a la Industria Química	6.9%	10.9%	5.7%	5.4%	5.5%	10.0%
Respecto a la Industria Nacional	0.6%	1.1%	1.1%	1.0%	1.0%	0.9%

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a la Encuesta Anual Industrial 2008-2009. INEGI

**Cuadro 1.5 Principales variaciones de la industria manufacturera, según subsector, rama y clase de actividad 2008-2009.**

Denominación	AÑO	Personal ocupado	Producción Bruta Total	Valor de los productos elaborados	Valor de ventas de productos elaborados	Inversión Fija Bruta
Gran total del sector	2009 vs 2008	-7%	-4%	-4%	-4%	98%
Industria Química	2009 vs 2008	-3%	-6%	-6%	-6%	15%
Fabricación de Cosméticos, perfumes y otras preparaciones de tocador	2009 vs 2008	-2%	15%	18%	18%	131%

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a la Encuesta Anual Industrial 2008-2009. INEGI

El incremento en la producción bruta total, el valor de ésta y el valor de venta con respecto a 2008 incrementó en un 15, 18 y 18 por ciento respectivamente. En contraste, a nivel nacional y sectorial el comportamiento de estos rubros fue negativo.

Lo anterior refleja crecimiento del mercado por diversas razones, entre ellas que ha aumentado el público consumidor. Actualmente hay más jóvenes y adultos jóvenes con poder adquisitivo, los productos y servicios de belleza no sólo están enfocados a las mujeres, día a día se observa mayor interés de los hombres por su aspecto físico y con ello su inversión en productos cosméticos. Existen nuevos nichos de mercado en ascenso con características y demandas específicas tales

como el mercado gay o el de los adolescentes, aunado a lo anterior las presentaciones de los productos son cada vez más atractivas, para el público en general.

Otro elemento que permite identificar la situación actual de la industria son las importaciones y exportaciones. Acorde con los datos económicos del Censo 2009, en este sector, las exportaciones tuvieron un valor de 1,488 millones de dólares y en importaciones fue de 761 millones de dólares, teniendo así al final del año un Superávit por 727 millones de dólares.

Las exportaciones se refirieron principalmente a productos capilares (48%), productos de cuidado oral (16%) y productos para perfumar, modificar o corregir los olores corporales (14%), el destino principal de estas es Estados Unidos, que representa el 39 por ciento del mercado. Las importaciones fueron de productos para perfumar, modificar o corregir los olores corporales (32%), productos para el cuidado de la piel (28%) y maquillaje y color (9%), igualmente el origen principal es Estados Unidos con el 41 por ciento.

CANIPEC (2009) estima que el valor del mercado cosmético mexicano es de más de 8 mil millones de dólares, lo que ubica a esta industria como la tercera en todo el Continente, después de Estados Unidos y Brasil, por el tamaño de mercado y el número de personas que involucra. La tendencia pronosticada del sector en el país es de aumento, aproximadamente del 8 por ciento, lo que demuestra que esta industria está en expansión y desarrollo.

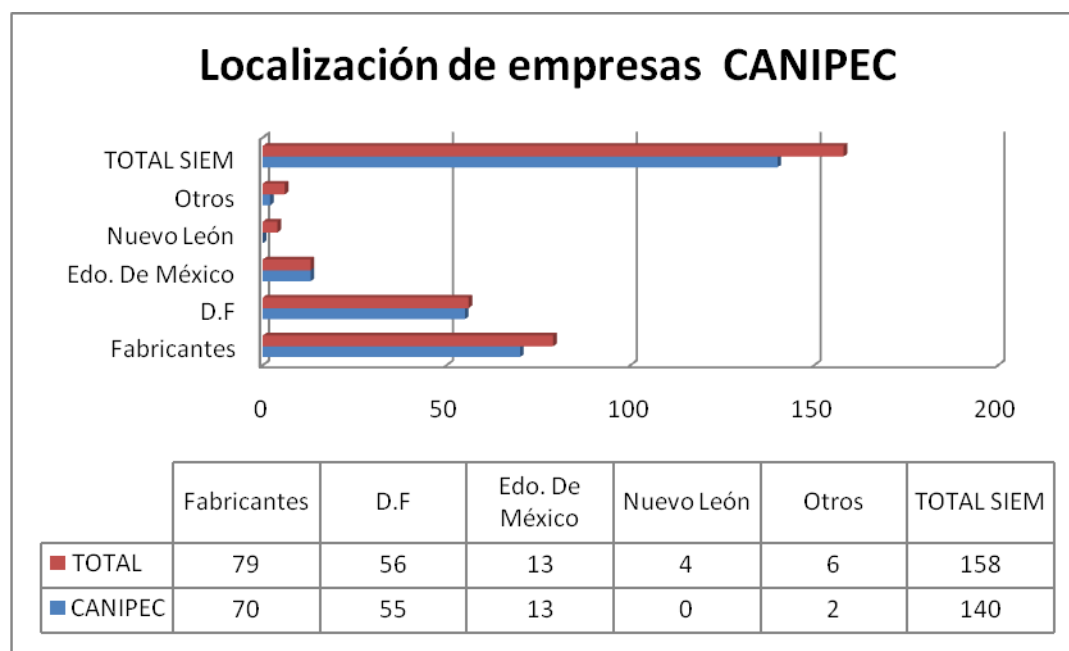
En México, la estructura empresarial de este sector es heterogénea, en ella conviven pequeñas y medianas empresas de capitales nacionales y grandes empresas multinacionales. Las firmas transnacionales si bien cubren todos los segmentos del mercado, tienen mayor participación en los bienes de consumo masivo como: artículos de tocador, capilares, higiene descartable e higiene oral; es en estas ramas donde las grandes firmas despliegan sus ventajas competitivas (fuertes inversiones en publicidad, desarrollo de productos novedosos o su capacidad de negociación con las vías de comercialización y proveedores de



materias primas). Por su parte, las pequeñas y medianas empresas que también producen y/o comercializan todas las líneas de productos tienen mayor presencia en el mercado con los productos para el cabello, tintes, maquillajes y fragancias (Centro de Estudios de la Producción, 2006).

De acuerdo con el SIEM y CANIPEC, las empresas de la industria se ubican principalmente en el Distrito Federal (78%), Estado de México (19%) y Nuevo León (4%).

**Gráfica 1.5 Localización de empresas afiliadas a CANIPEC y registradas en SIEM**



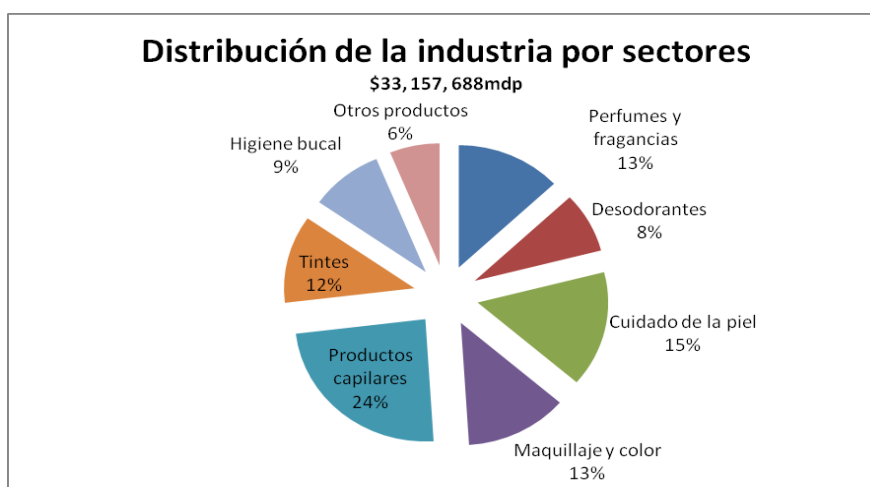
Fuente: Portal de la industria química, [www.quiminet.com.mx](http://www.quiminet.com.mx)

Cabe señalar, que las empresas afiliadas a la CANIPEC están enfocadas a los distintos modelos de negocios y canales de venta, estas incluyen a las principales compañías productoras y distribuidoras del país, lo que significa el 85 por ciento del mercado formal del sector, generan alrededor de 40,000 empleos directos y más de 150,000 empleos indirectos, así como oportunidades de ingresos para casi dos millones de familias a través del sistema de venta directa.

Las empresas líderes de la industria son: Colgate- Palmolive, Gillette, Procter & Gamble, Johnson & Johnson, Beiersdorf (Nivea), Unilever, L'Oréal y compañías de venta directa como: Avon, House of Fuller, Jafra y Mary Kay, todas ellas transnacionales. Por país de origen predominan las de Estados Unidos, aunque existen de Francia, Alemania y Holanda. Se estima que estas organizaciones representan el 5 por ciento del total de la industria y concentran cerca del 80 por ciento de las ventas del mismo. Uno de los principales activos de estas organizaciones es su marca que actúa como un factor de diferenciación frente a la competencia y ante los ojos de los consumidores. De acuerdo a la dinámica del mercado, las empresas realizan importantes gastos en diseño, publicidad, marketing, administración y comercialización, como ejemplo de ello, L'oreal en su informe anual 2009 indica que el gasto en promoción y publicidad significa el 55% de la utilidad bruta de la compañía.

Por otra parte, en la Gráfica 1.6, podemos identificar que los productos cosméticos de mayor preferencia para el consumo son los capilares, para el cuidado de la piel, maquillaje y color y tintes.

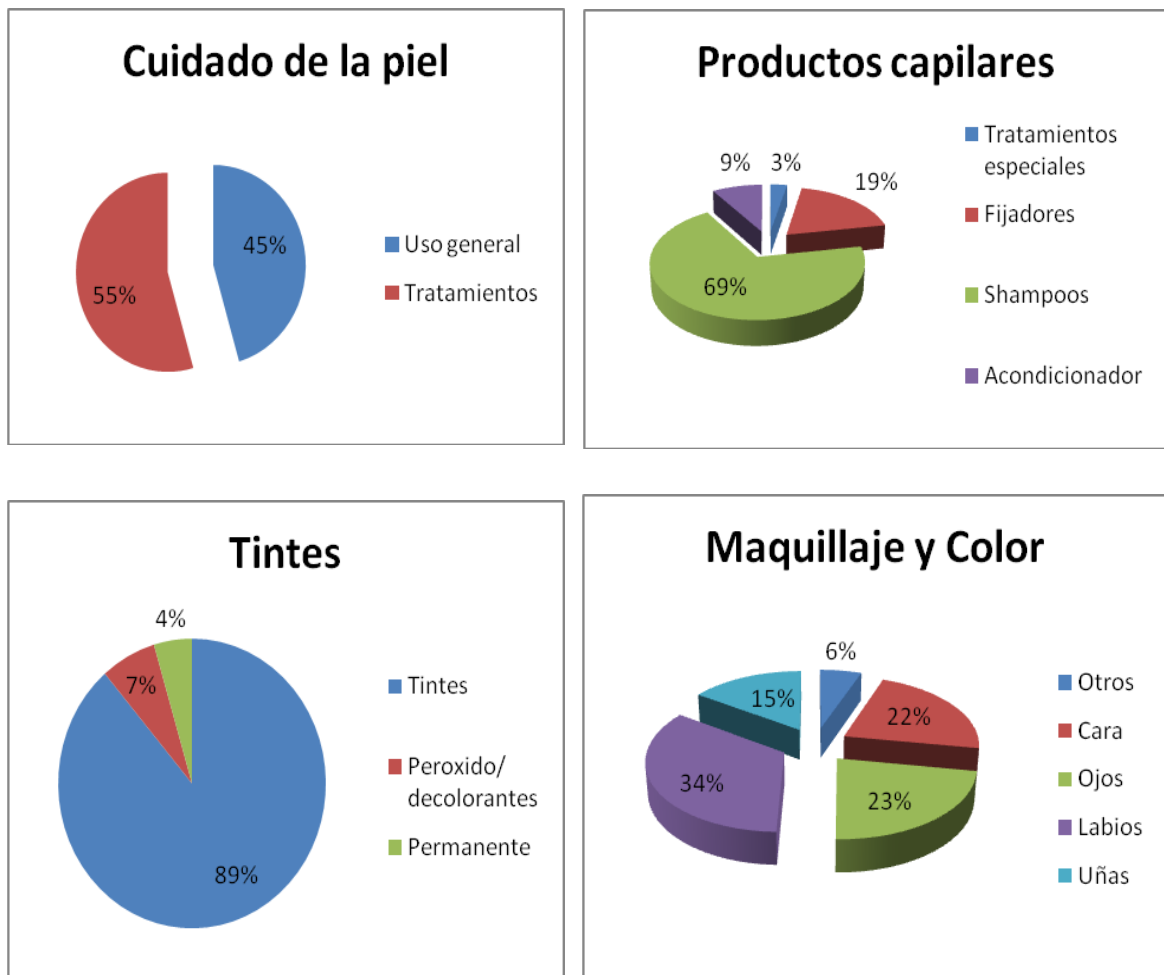
**Gráfica 1.6 Distribución de la industria por sectores**



Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a información estadística de Quiminet, en [www.qiminet.com.mx](http://www.qiminet.com.mx) y resultados de la Encuesta Anual Industrial 2008-2009.

De estos grupos de productos los consumos más representativos se refieren a tintes, shampoos, tratamientos faciales y labiales, un mayor detalle se presenta con la Gráfica 1.7.

**Gráfica 1.7 Detalle del grupo de productos con mayor participación en la producción y venta de la industria cosmética nacional.**



Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a información estadística de Quiminet, en [www.qiminet.com.mx](http://www.qiminet.com.mx) y resultados de la Encuesta Anual Industrial 2008-2009.

En México, los principales canales de distribución en la comercialización de los productos cosméticos son las tiendas de autoservicio, farmacias y perfumerías (63%) -participan cadenas como Cifra Walmart, Grupo Gigante y Comercial Mexicana por mencionar algunas-, y la venta directa (36%), entre las empresas que utilizan este canal se encuentran Avon, House of Fuller, Jafra, Mary Kay, y las ventas por catálogo de grandes tiendas a través de Internet.

Un elemento importante de la comercialización de cualquier producto es el gasto que el consumidor está dispuesto a ejercer al adquirirlo. TNS Research International México (2009), empresa líder en investigación de mercado y visión de negocio indica que en el sector de la belleza y cuidado personal el gasto aproximado es de 500 pesos en niveles socioeconómicos medios y hasta 400 mil pesos en niveles altos.

En lo referente a las tendencias del sector, se identificaron dos grupos, las respectivas al mercado y las relacionadas con el desarrollo de productos.

En lo relativo a las tendencias del mercado, se sabe que lo que antes era una moda, en la actualidad se ha convertido en una forma de vida; la población mundial cada vez está más preocupada por su apariencia y recurre a todo tipo de tratamientos para verse y sentirse mejor. En el sector de los cosméticos y la belleza, mantenerse bien y joven son puntos claves para entender a las personas que buscan este tipo de productos y servicios. En promedio durante los últimos cinco años, este mercado en México ha crecido un 6 por ciento anualmente (TSN; 2009) y se pronostica que continuará en ascenso y con mayores tasas de crecimiento ya que se han integrado nuevos nichos de mercado y existe un alto potencial de desarrollo, entre las principales tendencias identificadas, se encuentran:

- El consumidor demanda más los productos para el cuidado personal y es más exigente para repetir una compra, adicional a que espera beneficios visibles a corto plazo (dos semanas).
- Existe disposición a pagar más por mejores productos de tecnología e innovación.
- El número de productos que compran los consumidores para la rutina de tratamiento diaria ha bajado en promedio de 7 a 4, por lo que tienen mayor aceptación los productos que puedan proveer diversos beneficios en una misma presentación.
- Nadie quiere envejecer, se ha presentado una redefinición de lo que es la edad. El crecimiento de los productos anti-edad será del 30% a nivel mundial.

- El uso de los productos anti-edad se está extendiendo desde los 25 hasta los 65 años.
- Hay un consumo creciente de los nutricosméticos y de aquellos que tienen ingredientes de origen natural/botánico/orgánico.
- La industria está adquiriendo nuevos retos tecnológicos.

Las tendencias de los productos se integran en el Cuadro 1.6.

**Cuadro 1.6 Tendencias de los productos cosméticos**

<p><b>Por beneficio cosmético:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reparadores del DNA celular</li> <li>• Protectores contra las métales proteasas</li> <li>• Redensificantes de la matriz extra celular</li> <li>• Anti inflamatorios</li> <li>• Estimulantes de la micro circulación</li> <li>• Insumo protectores</li> <li>• Aclarantes cutáneos y despigmentantes</li> <li>• Lipolíticos y anticelulíticos</li> <li>• De segunda generación</li> </ul>	<p><b>Shampoos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brillo limpio</li> <li>• Acondicionamiento profundo</li> <li>• Estilizado</li> <li>• Fortalecimiento de la raíz</li> <li>• Humectación profunda, tratamientos nocturnos</li> <li>• Efecto antiedad</li> </ul>	<p><b>Cosméticos antiedad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revitalizantes</li> <li>• Renovadores celulares</li> <li>• Anti estrés y anti fatiga</li> <li>• Reparadores del DNA</li> <li>• Re- calcificantes</li> <li>• Oxigenantes celulares</li> </ul>
<p><b>Protección solar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pantallas con nano partículas híbridas</li> <li>• Control de todo el espectro UV</li> <li>• Efecto duradero sin re-aplicación continua</li> <li>• Resistencia a la fricción (ropa, arena)</li> <li>• Aclarantes, nutrientes, humectantes</li> <li>• Autobronceadores con SPF 15-30</li> </ul>	<p><b>Limpiadores corporales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con activos encapsulados</li> <li>• Concepto de talasoterapia (activos marinos)</li> <li>• Productos híbridos limpiador- exfoliante- antiedad- hidratante</li> <li>• Con extractos botánicos/antioxidantes/vitaminas</li> </ul>	<p><b>Desodorantes/ antitranspirantes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos hipoalergénicos</li> <li>• PH neutro</li> <li>• Protección de larga duración</li> <li>• Con vitaminas, aclarantes y despigmentantes de piel.</li> </ul>
<p><b>Continuación</b></p>		

<p><b>Labiales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que aporten gran volumen</li> <li>• Beneficio ultra humectantes y anti crack</li> <li>• Texturas más suaves de fácil aplicación</li> <li>• Entrega homogénea del color</li> <li>• Larga duración</li> <li>• Más uso de aceites y mantecas naturales en vez de ceras (ricino modificado, aguacate, jojoba, carite, etc.)</li> </ul>	<p><b>Maquillajes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de nano partículas</li> <li>• Aplicación de nano vectores con activos</li> <li>• Aplicación de pigmentos fotocromicos</li> <li>• Texturas ultraligeras</li> <li>• Gran poder cubriente</li> <li>• SPF de 15</li> </ul>	<p><b>Máscaras para pestañas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rizado y volumen</li> <li>• Separación y extensión de la pestaña</li> <li>• Fórmulas antia alergénicas</li> <li>• Fórmulas a prueba de aglomeración</li> </ul>
<p><b>Productos para bebé:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceites protectores en gel con isoparafinas y emolientes poliméricos</li> <li>• Toallitas multiusos</li> <li>• Shampoos libres de sulfato más suaves</li> <li>• Productos con activos anti irritantes, anti inflamatorios y anti alergénicos.</li> </ul>	<p><b>Productos para rasurar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geles sin espuma con extra lubricación</li> <li>• Espumas con micro cápsulas y activos</li> <li>• Astringentes/ anti irritantes/ cicatrizantes</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo al Portal de la industria Química, en [www.qiminet.com.mx](http://www.qiminet.com.mx)

Acorde con las tendencias del mercado y los productos, el reto tecnológico de la industria es desarrollar bienes cosméticos multifuncionales que cumplan con la exigencia del consumidor: innovación tecnológica y productos basados en el conocimiento real de las necesidades del mismo.

Finalmente, se estima que en el mercado ilegal de cosméticos se comercializan 1.5 millones de pesos, es decir un 4.4 por ciento del actual legal y su pronóstico de crecimiento es del 20 por ciento, superior en 12 puntos porcentuales al estimado para la industria formal, por lo que el sector demanda la atención de las autoridades correspondientes sobre este problema.

De manera general, el panorama de la industria cosmética en México muestra una amplia gama de posibilidades de crecimiento, aunque se deben superar algunas dificultades como la falta de investigación y desarrollo de nuevos productos, la

dificultad en conseguir precios de insumos competitivos y el acceso al financiamiento. Además, la competencia es fuerte con las multinacionales, por lo que las mayores oportunidades se encuentran en el mercado popular y la tendencia en el uso de productos naturales. El pronóstico de crecimiento para el mercado ilegal genera nuevos retos para la cadena productiva y el sector respectivamente.

#### **1.4 Planteamiento del problema**

Considerando los indicadores descritos, uno de los segmentos más críticos de la economía nacional son las pequeñas empresas, las cuales encuentran entre sus mayores obstáculos para el *crecimiento y la competitividad* la influencia y combinación de diversos factores, internos y externos, entre ellos el acceso limitado a fuentes de financiamiento y a servicios de asistencia técnica, desvinculación inter-empresarial e inter-sectorial, misma que les resta poder de negociación con clientes y proveedores; deficiencias en la gestión del negocio (sistemas de control, falta de planificación, gestión operativa, etc.), bajos niveles de inversión y reinversión, así como una falta de cultura para la innovación de procesos, productos y desarrollo tecnológico.

Cabe señalar que estos factores caracterizan la problemática de las pequeñas empresas, independientemente del sector económico al que pertenezcan, lo que reduce sus posibilidades de adaptación al entorno, continuamente cambiante, al aprovechamiento de las oportunidades del mercado y/o industria en que se desarrollan y en el largo plazo a su permanencia.

En México, una de las ramas del sector industrial con mayor potencial de crecimiento es la de los cosméticos, perfumes y otras preparaciones de tocador. A diferencia de otros sectores, a pesar de las condiciones económicas que vivió el país en el año 2009, esta industria reportó un crecimiento del 18 por ciento en producción y valor de la misma, y el comportamiento de variables como la

inversión fija bruta y el número total de personas ocupadas, reflejaron la confianza de los empresarios a invertir y la estabilidad del sector.

Adicionalmente, durante los últimos cinco años el crecimiento promedio del mercado ha sido del 6 por ciento y se estima que su comportamiento en el futuro próximo sea no menor a un incremento del 8 por ciento; a nivel continental, la industria cosmética nacional ocupa la tercera posición en importancia después de la de Estados Unidos y Brasil, por el volumen de producción, de ventas y personas que involucra (CANIPEC, 2009).

Si bien la industria cosmética presenta todos estos elementos de dinamismo, oportunidad, potencial de desarrollo y expansión, es importante mencionar que más del 90% de las empresas que la integran son pequeñas, su participación en el mercado es menor al 20% y se encuentran inmersas en la problemática que las caracteriza, antes descrita.

De ahí nuestro interés por realizar una investigación sobre los factores que inciden en el crecimiento de una pequeña empresa, de la industria cosmética, a fin de integrarlos en una estrategia orientada al aprovechamiento de las oportunidades del mercado y a nivel interno a mejorar la gestión de los recursos y, con ello, su desempeño.

### **1.5 Enunciado del problema y pregunta de investigación**

Las pequeñas empresas de la industria cosmética en México, presentan diferentes problemas, tales como deficiencias en la gestión del negocio, participación limitada del mercado, bajos niveles de inversión y reinversión; lo que reduce sus posibilidades de adaptación al entorno, continuamente cambiante, al aprovechamiento de las oportunidades del mercado y en el largo plazo a su crecimiento y permanencia, por lo que requieren de una estrategia que les permita revertir la problemática interna, aprovechar las oportunidades del entorno, crecer y permanecer en el tiempo.



A partir del enunciado del problema, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los factores que inciden en el crecimiento empresarial y de qué manera se integran a la estrategia que permitirá a una pequeña empresa de la industria cosmética (FASHION SA DE CV) aprovechar las oportunidades de expansión y desarrollo del mercado, mejorar la gestión interna de recursos y capacidades y crecer en el tiempo?

Para dar respuesta a la pregunta de investigación se establecieron los siguientes objetivos.

## **1.6 Objetivos de la investigación**

### **1.6.1 Objetivo general**

- Determinar los factores que inciden en el crecimiento empresarial para incorporarlos en el diseño de una estrategia que permita a una pequeña empresa de la industria cosmética (FASHION SA DE CV) aprovechar las oportunidades de expansión y desarrollo del mercado, mejorar la gestión interna de recursos y capacidades, y crecer en el tiempo.

### **1.6.2 Objetivos específicos**

- Identificar los elementos conceptuales para formular y ejecutar una estrategia exitosa.
- Describir el crecimiento empresarial e identificar los factores internos y externos que lo determinan, así como los indicadores para su medición.
- Determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la pequeña empresa del sector de los cosméticos, sujeto de estudio, FASHION SA DE CV.

- Diseñar para FASHION SA DE CV una estrategia orientada al aprovechamiento de las oportunidades del mercado, a la mejora de la gestión interna de recursos y capacidades, y -en el mediano plazo- al crecimiento.

Estos objetivos responden a las siguientes preguntas particulares.

### **1.7 Preguntas específicas de investigación**

- ¿Cuáles son los elementos conceptuales para formular y ejecutar una estrategia exitosa?
- ¿Cuáles son los factores que determinan el crecimiento empresarial y cómo interactúan? y ¿Qué indicadores se utilizan para medir el crecimiento empresarial?
- ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la pequeña empresa sujeto de estudio (FASHION SA DE CV)?
- ¿Cuál es la estrategia que impulsará, en el mediano plazo, el crecimiento en una pequeña empresa de la industria de los cosméticos (FASHION SA DE CV) considerando las oportunidades actuales del mercado y la mejora de la gestión interna de recursos y capacidades?

### **1.8 Justificación de la investigación**

Bajo el supuesto de que en la generalidad las pequeñas empresas en México poseen similares características (problemática, retos y oportunidades), no han establecido su estrategia de crecimiento y por ello sus indicadores de desempeño son muy parecidos. Se pretende que los resultados de esta investigación sean de utilidad para los actuales pequeños empresarios y los nuevos emprendedores, ya que les permitirá conocer y reconocer la dinámica actual de sus empresas, identificar los factores que impulsan el crecimiento y conocer las estrategias de crecimiento, y para el desempeño superior disponibles, a fin de tomar decisiones

capaces de responder a las necesidades de competitividad y dinámica de cada una de sus organizaciones y sectores.

Dado que el producto final de la investigación es una estrategia para el crecimiento, por la gestión eficiente de recursos y el aprovechamiento de las oportunidades del mercado, para una pequeña empresa de la industria de los cosméticos en particular, los principales beneficiados son los distintos actores de la misma. Adicional a que les permitirá visualizar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y tomar acción sobre tales elementos.

El valor teórico del presente trabajo es que concentra información útil sobre estrategia, crecimiento, estrategias de crecimiento y para la creación de una ventaja competitiva disponible para organizaciones e individuos que deseen conocer dicha información, además de proporcionar datos que describen la experiencia de una pequeña empresa mexicana.

La relevancia metodológica de la investigación se centra en el empleo de un método que estudia el fenómeno dentro de su contexto en la vida real y se basa en múltiples fuentes de evidencia, cualitativas y cuantitativas, se establece una guía para la conducción del caso y el análisis de la información. El análisis de datos se realiza de forma inductiva, guiado por la literatura inscrita en el marco teórico de la investigación y los conocimientos de administración adquiridos en la maestría, a fin de comprender el problema de investigación y de manera deductiva para la interpretación de los datos cuantitativos.

## **Capítulo 2. Estrategia y crecimiento empresarial**

---

En este capítulo se realizó una revisión de la literatura sobre estrategia y los elementos que se deben considerar para formularla y ejecutarla exitosamente. Se explora la conceptualización del crecimiento empresarial desde distintas perspectivas, los tipos de crecimiento por los que puede optar una empresa y las estrategias disponibles para éste y para el desempeño superior de las organizaciones, así como la descripción de dos modelos del crecimiento, sustentados por el Enfoque Basado en los Recursos y la Motivación.

### **2.1 Estrategia**

La empresa como ente económico y social tiene interés por ser eficaz y adaptarse continuamente a los cambios (económicos, sociales, tecnológicos, etc.) que suceden en el entorno (Veciana,1981); el grado de su eficacia y desempeño dependerán en gran medida de la formulación e implementación de una estrategia que le facilite llevar a término tal adaptación (López, 2001), para lo anterior, las empresas deberán ser capaces de alinear los recursos internos con las oportunidades del entorno a fin de crear valor (Andrews, 1971) y promover su crecimiento.

En las organizaciones, las estrategias representan las acciones que se deben tomar para lograr los objetivos planteados, estas comprenden las decisiones fundamentales de los dirigentes de la empresa frente a los distintos actores de la misma (colaboradores, accionistas, sindicatos, clientes, proveedores, competidores y la comunidad en su conjunto).

Mintzberg y Brian (1993) sostienen que en el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar y adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con

el fin de lograr una situación viable e innovadora, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

De acuerdo con Mintzberg (1988), las características del concepto de estrategia se describen en cinco categorías, indicadas en el Cuadro 2.1

**Cuadro 2.1 Concepto de Estrategia**

ALTERNATIVA	CARACTERISTICAS
COMO PLAN	Curso de acción que se tratará de llevar a cabo de forma consciente y finalista. Guía de acción futura
COMO TÁCTICA	Maniobra que se realiza para superar a un oponente o competidor.
COMO PAUTA DE CONDUCTA	La estrategia es consistente con una conducta, distinguiendo las estrategias deliberadas (que son el resultado de la intención) de las emergentes (en que no existe intención)
COMO POSICIÓN	Fuerza mediadora de la interacción entre la empresa y el entorno
COMO PERSPECTIVA	Se basa en la actitud del estratega. Son compromisos de vías de acción y respuesta. Bajo esta perspectiva la estrategia es el resultado de la imaginación de alguien. Depende de la filosofía estratégica que tenga la dirección

Fuente: Mintzberg (1988), Safari a la Estrategia.

A partir de esta perspectiva podemos indicar que la estrategia, depende de la filosofía de la alta dirección, establece la relación entre la empresa y el entorno, y se alinea con él y las oportunidades que le presenta, incluso puede ser generada para superar a la competencia. Si bien existen estrategias deliberadas o preestablecidas, en el desarrollo de las mismas pueden presentarse situaciones que generen nuevas (estrategias emergentes); finalmente, la estrategia es una guía que establece la secuencia de las acciones futuras a fin de cumplir un objetivo determinado.

### **2.1.1 Formulación, criterios de evaluación e implantación de estrategias**

Una vez que se han identificado los objetivos que desean lograrse, es necesario formular, evaluar e implantar las estrategias que nos llevarán a alcanzarlos. De acuerdo con Hamel y Prahalad (1989) es necesario considerar los recursos, las capacidades y las competencias centrales de la organización, a fin de tener éxito en su ejecución.

Thompson (2004), indica que la etapa de la formulación está influida por diversos factores y circunstancias que forman parte de su creación; para la compañía y propiamente para el estratega el punto de referencia para formularlas serán los factores internos y externos que determinen tales circunstancias; los factores externos que deben considerarse son: las condiciones de la industria, la competencia, los factores políticos y de la ciudadanía, y entre los factores internos: las ambiciones personales, la filosofía del negocio y los principios éticos de los administradores.

En esta etapa es necesario también identificar ¿Qué es lo más importante para la empresa? (Valores), ¿Cómo se visualiza en el largo plazo de un futuro posible? (Visión), y ¿Cuál es el papel que se da a sí misma en la sociedad? (Misión), así como definir los objetivos corporativos totales y los objetivos de cada unidad de negocio.

Para Thompson existe un decálogo en el diseño de las estrategias mismo que se muestra en el Cuadro 2.2.

## Cuadro 2.2 Los diez mandamientos de diseño de las estrategias

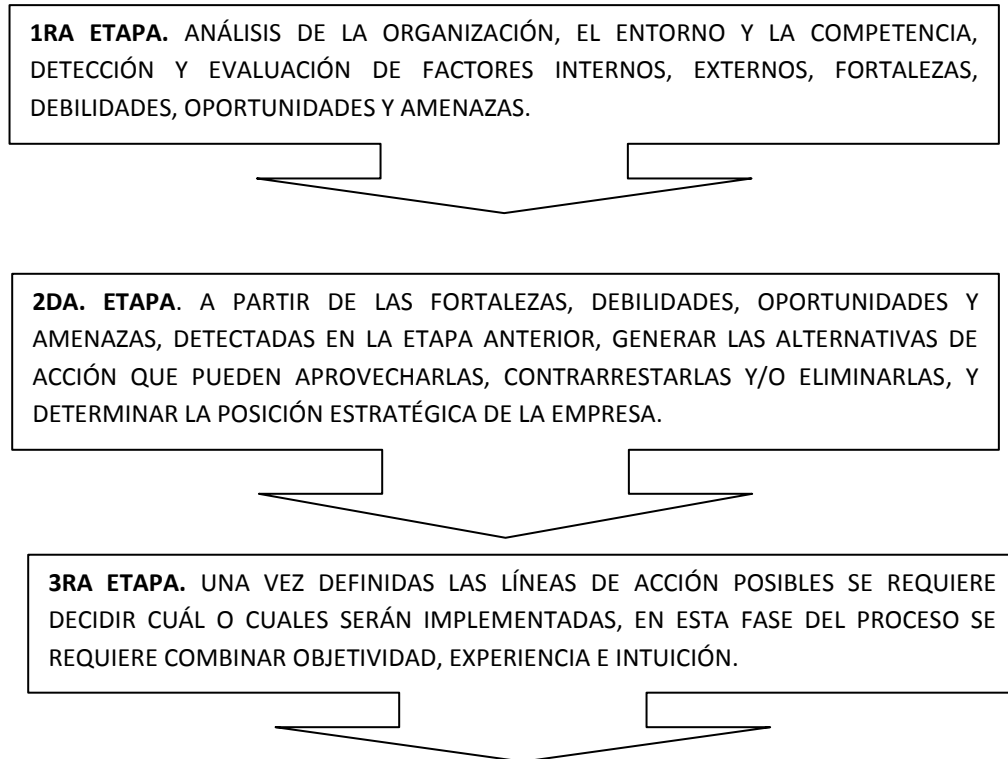
1. Dé la mayor prioridad al diseño y ejecución de medidas estratégicas que fortalezcan la posición competitiva de la organización a largo plazo.
2. Actúe con prontitud para adoptar las condiciones cambiantes del mercado, las necesidades insatisfechas de los clientes, los deseos de los compradores de algo mejor, las opciones tecnológicas emergentes y las nuevas iniciativas de los competidores.
3. Invierta en crear una ventaja competitiva sostenible
4. Evite las estrategias capaces de alcanzar el éxito sólo en las circunstancias más optimistas.
5. No subestime las reacciones y el compromiso de las organizaciones rivales
6. Tenga en consideración que atacar las debilidades competitivas es por lo general más rentable y menos arriesgado que atacar una fortaleza.
7. Ser juicioso al reducir los precios sin una ventaja en costos establecida
8. Esfuércese por abrir brechas significativas entre calidad, servicio o características de desempeño cuando siga una estrategia de diferenciación.
9. Evite las estrategias intermedias que implican hacer concesiones entre mejores costos y mayor diferenciación y entre un atractivo de mercado amplio y estrecho.
10. Tenga consciencia de que las medidas agresivas para arrebatar la participación de mercado a los rivales a menudo provocan represalias similares a una carrera armamentista de marketing o una guerra de precios, en contra de las utilidades de todos.

Fuente: Thompson, A (2004), citado en *Administración Estratégica*, Torres, Hdz. (2008). Ed. Patria

Sí bien el enfoque de este decálogo es predominantemente al entorno, se puede observar que en el diseño de la estrategia, es fundamental que la empresa considere acciones que la fortalezcan en el largo plazo, sea sensible a las condiciones cambiantes del mercado y tenga plena consciencia de que se desenvuelve en un entorno competitivo, por lo que no puede actuar aislada de él. Su orientación debe ser principalmente a satisfacer las necesidades de los clientes y respecto a su competencia es menos arriesgado y más rentable atacar las debilidades de la misma que atacar una fortaleza.

De acuerdo con Fred David (2003), la formulación de estrategias está compuesta por tres etapas: aportación de información, ajuste y decisión. La secuencia del modelo se presenta en la Gráfica 2.1.

### Gráfica 2.1 Formulación de estrategia en tres etapas



Fuente: Elaboración propia a partir del esquema de Fred David para la formulación de estrategias (2003).

Acorde con esta metodología, la integración, análisis y evaluación de la información se concentra en nueve matrices, las cuales se van construyendo etapa por etapa.

La *primera etapa o de aportación de información*, consiste en la obtención de información objetiva sobre el ambiente externo e interno de la organización, se analiza a la competencia y las tendencias –demográficas ambientales, económicas, políticas, jurídicas, gubernamentales, tecnológicas, etc.-. El objetivo es entender a la industria, sus competidores e identificar las áreas vulnerables de los mismos; así como las oportunidades y amenazas del entorno. El análisis del ambiente interno comprende la identificación de los recursos, capacidades, fortalezas y debilidades de la empresa.



En esta etapa, las matrices producto son: la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) y Matriz del Perfil Competitivo (MPC).

La *segunda etapa, llamada de ajuste o adecuación*, se concentra en el análisis de la información y la generación de estrategias alternativas capaces de alinear los factores internos y externos claves de la organización.

Las matrices que se logran en esta etapa son: Matriz DOFA –Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas-, Matriz PEEA (de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción) y la Matriz de la Estrategia Principal, esta última se basa en la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

La *etapa de decisión* se refiere a la elección de alguna ó algunas de las estrategias propuestas en la fase anterior, en esta etapa se consideran importantes la objetividad, experiencia e intuición de la alta dirección para la toma de tal decisión. Como herramienta de valoración en esta fase se propone la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE).

En el proceso de evaluación de estrategias, es necesario considerar los siguientes tres criterios: conveniencia, factibilidad y aceptabilidad. Cada uno de estos criterios cuestiona elementos específicos e importantes en la estrategia.

- *Conveniencia:* Valora hasta qué grado la estrategia propuesta se adecúa a la situación y cómo sostendrá o mejorará la posición competitiva, entre las cuestiones a resolver:  
¿Explota la estrategia los puntos fuertes de la empresa o las oportunidades del entorno?, ¿Supera la estrategia las dificultades que se han detectado en el diagnóstico? y ¿Se adecúa la estrategia a los propósitos de la organización?
- *Factibilidad:* Valoración de la capacidad para hacer que la escala de los cambios propuestos se alcancen en términos de recursos. ¿Puede financiarse la estrategia?, ¿Es capaz de alcanzar el desempeño hasta el nivel requerido?, ¿Puede lograr el posicionamiento de mercado y dispondrá de las habilidades

de marketing?, ¿Puede hacer frente a las reacciones competitivas?, ¿Puede asegurarse y saberse cómo dispondrá de las habilidades requeridas a nivel directivo y operativo?, ¿Dispondrá de la tecnología para competir eficazmente?, y ¿Podrá obtener los materiales y servicios necesarios?

- *Aceptabilidad:* Está íntimamente relacionada con las expectativas de la gente, por tanto, será la valoración de la aprobación de los participantes. ¿Cuál será el desempeño financiero en términos de rentabilidad?, ¿Cómo cambiar el riesgo financiero?, ¿Cuál será el efecto sobre la estructura de capital?, ¿Qué tan cercanos se encuentran los cambios propuestos con las expectativas de la organización?, ¿Qué tanto cambiará la función de algún departamento, grupo o individuo?, ¿Será necesario cambiar la relaciones entre/con los participantes externos? (clientes, proveedores, gobierno, etc.) y ¿Qué tan aceptable será la estrategia en el entorno de la organización?.

Una vez formulada y evaluada la estrategia es necesario ponerla en práctica, es decir implantarla.

La implantación es un proceso orientado a la acción, significa operar el plan y hacer que las ideas se conviertan en realidades, las tareas fundamentales de este proceso son: asignar recursos a través de la preparación de presupuestos, desarrollo de las competencias y habilidades, creación y/o modificación de políticas, motivación, creación de una cultura y liderazgo que propicien la acción, y asociar la estructura y la estrategia.

De acuerdo a la experiencia, los factores que comúnmente inciden en la implantación y el éxito de las estrategias son:

- Estructura organizacional
- Liderazgo
- Cultura
- Recursos (presupuesto), y
- Recompensas

Sin embargo, es posible que de acuerdo con la organización alguno de los factores anteriores tenga mayor influencia sobre el desempeño de la estrategia.

La *Estructura Organizacional* se refiere a la distribución entre varias líneas de personas y posiciones sociales que influyen en las relaciones de los roles entre dichas personas, implica división del trabajo, jerarquía, comunicación, tramos de control y existencia de reglas y reglamentos. Las empresas usan tres tipos básicos de estructura organizacional (Hitt e Ireland, 2004): estructura simple, estructura funcional (función) y estructura por divisiones o Unidades de Negocio (producto/mercado).

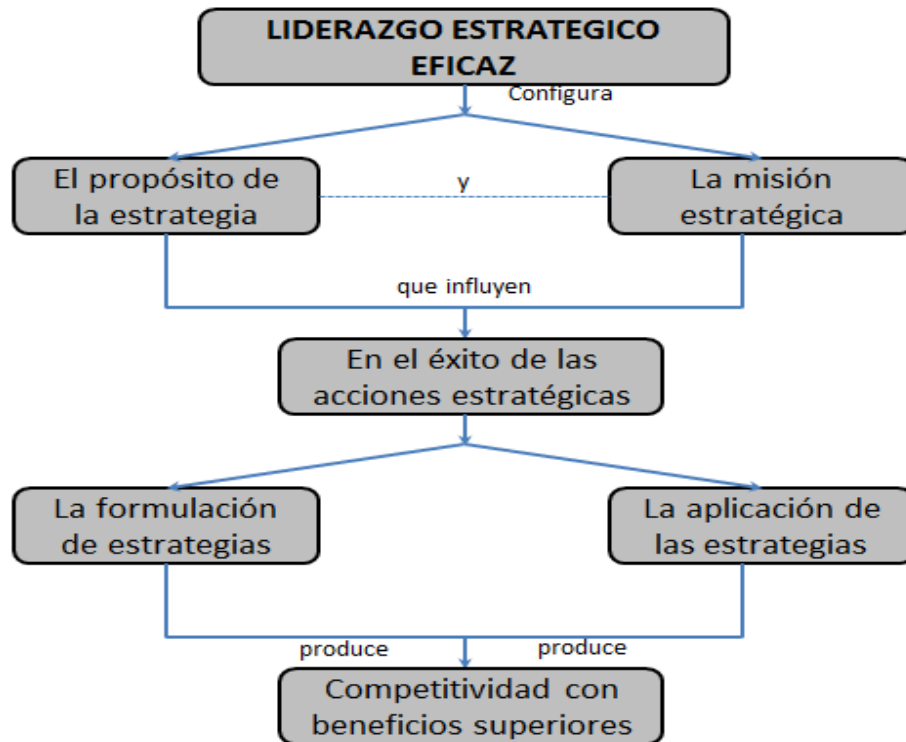
Conforme con Jhonson (2008), el recurso más valioso de una organización es su personal, por ello la forma en que esté organizado es crucial para la eficacia estratégica.

El factor del *Liderazgo* se refiere a que corresponde al líder anticipar, prever y conservar la flexibilidad y delegar facultades en otros con el objeto de producir el cambio estratégico requerido. Entre las competencias claves del líder se encuentran: claridad al especificar las metas, definir lo alcanzable, flexibilidad ante los cambios, capacidad para asumir riesgos, capacidad para conformar equipos de trabajo, habilidad para crear redes inter y extra organizacionales, habilidades de comunicación para transmitir cambios y traducirlos en objetivos, tareas y responsabilidades individuales y grupales, habilidades de comunicación, negociación, visión, y capacidad de influencia.

Entre las funciones de liderazgo estratégico se encuentran: liderar con presencia continua, fomentar la cultura y el clima que apoyen la estrategia, mantener sensible e innovadora a la organización interna, enfrentar los aspectos políticos internos, reforzar la conducta ética y conducir procesos de ajustes correctivos por la institución de controles equilibrados.

El liderazgo estratégico eficaz tiene la finalidad de producir desempeño y beneficios superiores en la organización, la Figura 2.1 esquematiza dicho liderazgo.

**Figura 2.1 Papel del liderazgo estratégico en la administración estratégica**



Fuente: David, Fred (2003), "Conceptos de Administración Estratégica", Pearson, México, 9ª edición.

El factor de la *cultura organizacional* se refiere a que cada organización tiene una cultura única, su formación inicia con la filosofía y principios de los fundadores y de quienes la dirigen, así como también de una serie de técnicas y prácticas. La cultura es el aprendizaje que se logra a lo largo de los años. El patrón de conducta desarrollada se presenta en dos sentidos, positivo o normal, dónde se encuentran tradiciones, costumbres, valores, creencias, ritos, ceremonias, etc.; y en sentido negativo, dónde se encuentran corrupción, explotación, prepotencia y todo aquello que es antivaleor o contrario a virtuoso y que también se aprende con el tiempo.

La cultura de una organización es un facilitador importante o un inhibidor en la ejecución exitosa de la estrategia. Una cultura adaptable es una valiosa ventaja competitiva y una necesidad en ambientes que cambian con rapidez.; una cultura organizacional ética tiene un efecto positivo en el éxito estratégico a largo plazo de una empresa, sí se carece de ella puede debilitarla.

En adición, la ejecución de la estrategia obliga a los administradores a conocer los *recursos existentes*, asignarlos de manera adecuada a las áreas o unidades organizacionales y verificar que sean ejercidos en tiempo y forma. Los recursos con que se operan las estrategias son: financieros -dinero-, físicos y tecnológicos –suministros, instalaciones y equipo-, y factor humano –cantidad y calificación del personal- , a esta asignación y distribución se le denomina *Presupuesto*.

Finalmente, es importante que la implantación de estrategias sea ligada a un sistema de *recompensas* para su éxito, de acuerdo con la teoría motivación-desempeño-satisfacción de Hodgetts y Altman (1986) se sostiene que: las recompensas producen satisfacción, la satisfacción conduce a un buen desempeño en el trabajo, y las recompensas basadas en el desempeño actual afectan el desempeño subsecuente.

### **2.1.2 Cuadro de Mando Integral y Mapa Estratégico**

La definición de la estrategia empresarial nos señala el camino a seguir para alcanzar con éxito nuestra visión; sin embargo, no es en la definición de la estrategia donde reside el mayor número de fracasos, sino en la deficiente planificación, implementación y realización de la misma, ya que su comunicación al resto de la organización y su ejecución no son eficaces.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta que permite traducir la estrategia definida por la empresa en términos operativos, la comunica, ejecuta y controla, muestra continuamente cuando una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico, ayuda a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

El primer paso en el diseño del CMI es la elaboración del Mapa Estratégico, éste describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y las finanzas. Proporciona a los directivos un marco que les permite describir, comunicar y gestionar la estrategia a todos los niveles de la organización (Kaplan y Norton, 2009).

El mapa estratégico desglosa la visión y la estrategia de la empresa en cuatro perspectivas, Figura 2.2.

1. Perspectiva financiera
2. Perspectiva del cliente
3. Perspectiva de los procesos internos, y
4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

**Figura 2.2 Visión y Estrategia**



Fuente: Kaplan y Norton (1992), Harvard Business Review, tomado de <http://www.e-visualreport.com/Cuadro%20de%20Mandos%20Integral.html>

Mediante este desglose, la dirección toma conciencia del alcance de la estrategia en la totalidad de la organización. El mapa con sus relaciones causa-efecto

permite visualizar los efectos de la estrategia sobre las diferentes perspectivas propuestas, lo que permite un ejercicio de análisis, redefinición y confirmación de la misma.

*Perspectiva Financiera:* Esta perspectiva abarca el área de las necesidades de los accionistas, se enfoca a los requerimientos de crear valor para los socios como son las ganancias, el rendimiento económico, el desarrollo de la compañía y la rentabilidad de la misma. Algunos indicadores frecuentemente utilizados son: índice de liquidez, índice de endeudamiento, índice de rendimiento de capital invertido, margen de operación e ingresos, entre otros.

*Perspectiva del Cliente:* Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo, en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes integrándolos en una *propuesta de valor*, lo que permite centrarse en los procesos que para ellos son más importantes.

En la perspectiva de clientes, se deberán cubrir las necesidades de los compradores entre las que se encuentran los precios, la calidad del producto o servicio, tiempo, función, imagen y relación. Cabe mencionar que todas las perspectivas están unidas entre sí, esto significa que para cubrir las expectativas de los accionistas también se deben cubrir las de los consumidores. Algunos indicadores de esta perspectiva son: satisfacción de clientes, desviaciones en acuerdos de servicio, porcentaje de reclamos resueltos del total de reclamos, incorporación y retención de clientes.

*Perspectiva de procesos:* Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y el logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una

predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor. Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- Procesos de operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de gestión de clientes. Los indicadores son: selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- Procesos de innovación. Entre los indicadores se encuentran: porcentaje de productos nuevos, de productos patentados e introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- Procesos relacionados con el medio ambiente y la comunidad, los indicadores son los típicos de gestión ambiental, seguridad e higiene.

*Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*, el modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de guías del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender.

Esta perspectiva se basa en la utilización de activos intangibles, clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados), incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad y necesidad de formación, entre otros.
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo), bases de datos estratégicos, software propio, patentes, etc.



- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción, entre los indicadores de esta variable están: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo y el alineamiento con la visión de la empresa.

Las etapas para la elaboración del CMI son:

1. Análisis de la situación y obtención de información.
2. Análisis de la empresa y determinación de las funciones generales.
3. Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo.
4. Señalización de las variables críticas en cada área funcional.
5. Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control.
6. Configuración del cuadro de mando según las necesidades y la información obtenida.

En una primera etapa, la empresa debe conocer en qué situación se encuentra, valorar dicha situación y reconocer la información con la que va a poder contar en cada momento o escenario, tanto la del entorno como la que maneja habitualmente. En la segunda etapa la empresa habrá de definir claramente las funciones que la componen, de manera que se puedan estudiar las necesidades según los niveles de responsabilidad en cada caso y poder concluir cuáles son las prioridades informativas que se han de cubrir, cometido que se llevará a cabo en la tercera etapa.

En la cuarta etapa se determinan cuáles son las variables críticas para controlar cada área funcional, a fin de llevar un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones. En la quinta etapa se identificarán la correspondencia lógica entre el tipo de variable crítica determinada y el índice, valor de medida, ratio, etc., que nos informe sobre su estado, de este modo podremos ejercer un correcto control en caos. En base a las relaciones de causa- efecto se elabora el mapa estratégico.

En última instancia, se configurará el CMI en cada área funcional y en cada nivel de responsabilidad, de manera que contenga la información mínima necesaria y suficiente para extraer conclusiones y tomar decisiones acertadas.

En relación a lo expuesto, podemos indicar que la adecuada ejecución y consecuentemente éxito de la estrategia requieren, preferentemente, de comunicar claramente a la organización y los involucrados en el desarrollo de la estrategia, los objetivos de la entidad desde cada perspectiva, las variables e indicadores clave para el control, así como las áreas responsables a fin de detectar, a tiempo, posibles desviaciones del proyecto.

## **2.2 Crecimiento empresarial**

El crecimiento empresarial ha sido uno de los temas más estudiados desde finales de los años cincuenta del siglo pasado, derivado de la expansión internacional de diversas multinacionales. Sin embargo aún existe dificultad para distinguir la diferencia entre crecimiento y desarrollo. En economía el término crecimiento es referido para expresar el proceso de incremento cuantitativo a lo largo del tiempo, mientras que el término desarrollo se reserva para variaciones cualitativas, que pueden incluir o no los cambios cuantitativos. Desde el área de la Administración y Dirección de Empresas, el significado económico del término crecimiento se extiende hasta comprender dentro de sí al desarrollo.

Para Penrose (1962), el uso de los términos puede ser indiferente, al considerar que *el desarrollo es el resultado de la acción recíproca de una serie de cambios internos conducentes al aumento del tamaño, acompañados de cambios en las características del objeto en crecimiento*. La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) también lo considera en los mismos términos, por lo que para efectos de esta investigación se considera que el crecimiento y el desarrollo están estrechamente vinculados y mantienen una relación directa positiva.

### **2.2.1 Conceptualización y criterios de medición**

De acuerdo a la revisión de la literatura existente, no se ha establecido una definición uniforme que describa plenamente el concepto de crecimiento y todas las características que implica, de hecho el crecimiento empresarial puede ser analizado desde tres distintas perspectivas:

*La perspectiva del ciclo de vida* que indica que la empresa va evolucionando por fases, donde cada fase es consecuencia de una revolución de la anterior y en cada una de ellas la empresa debe adoptar una configuración específica que viene determinada por las relaciones entre el tamaño, la edad, la estrategia, la estructura y el entorno.

*La perspectiva de la motivación* que considera imprescindible la motivación y la decisión humana para afrontar y desarrollar un proyecto empresarial. Concibe el crecimiento como una declaración intencional de propietarios y directivos; también indica que para crecer la empresa debe examinar las oportunidades que el entorno le ofrece, de acuerdo con los recursos disponibles; sin embargo estas oportunidades no son aprovechadas a menos que la organización sea capaz de percibir las.

*La teoría basada en los recursos*, que se centra en la noción de la empresa como una combinación de recursos productivos y heterogéneos cuya aplicación y uso a lo largo del tiempo se determina por decisiones administrativas; considera la existencia de recursos con capacidad sobrante susceptibles de ser empleados en nuevas áreas de actividad. Uno de los principales inductores a la decisión del crecimiento empresarial es la actitud emprendedora del empresario o directivo.

Algunos autores como Correa Rodríguez, González, Pérez y Acosta Molina (2001) afirman que el crecimiento empresarial no cuenta con una teoría general ni con una definición conceptual generalmente aceptada, porque dicho concepto se ciñe a distintos enfoques y opiniones sobre su extensión, parámetros de medida y factores determinantes. Sin embargo, a fin de tener una visión sobre lo que es el

crecimiento y sus características se presentan, desde la propuesta de distintos autores, las siguientes definiciones:

Para Penrose (1962): *el crecimiento se caracteriza por la acción compleja de las modificaciones internas que desembocan en un aumento de las dimensiones y cambios en las características de los objetos sometidos a tal proceso. El crecimiento, generalmente, se produce por la existencia de un conjunto de servicios productivos infrautilizados, así, desde el momento en que la dirección se esfuerza por explorar al máximo los factores de producción de que dispone se produce un proceso verdaderamente dinámico que favorece el crecimiento continuo.*

Perroux (1963) considera que *el crecimiento se define por el aumento duradero de la dimensión de una unidad económica simple o compleja, realizado con cambios de estructura y eventualmente del sistema, acompañado de progresos económicos variables. Este concepto enlaza el aumento de la dimensión con el cambio estructural.*

Fernández, García y Ventura (1998) definen el crecimiento como *un índice de comportamiento dinámico de la empresa que mide su aptitud para ensanchar sus posibilidades comerciales, financieras y técnicas en mercados con alto grado de dinamismo tecnológico y en consecuencia con altas dosis de incertidumbre, lo que obliga a las empresas que quieran mantener la paridad competitiva con sus más directos rivales a igualar, al menos, la generación de recursos para desarrollar sus estrategias de inversión en Investigación y Desarrollo, marketing y nuevos equipos productivos, asegurando con ello la supervivencia.*

AECA (1996) considera que: *el crecimiento de la empresa representa el desarrollo que está alcanzando la misma, manifestado tanto por el incremento de las magnitudes económicas que explican su actividad como por los cambios observados en su estructura económica y organizativa.*

Finalmente, Hax y Majluf (1997) afirman que *el crecimiento es un medio importante a través del cual satisfacemos los intereses de nuestros empleados,*

*accionistas y clientes. La gente de gran capacidad busca oportunidades de desarrollo y progreso personal que pueden lograrse en un ambiente de crecimiento. Nuestros accionistas buscan rentabilidad superior al promedio, la cual es más probable obtener a través de una compañía en crecimiento.*

A partir de estas propuestas es que podemos construir un concepto más robusto de crecimiento, entendiéndolo como: una expresión del desarrollo de la organización por la óptima gestión de su capital, ganancias, trabajo y tecnología; un medio por el que es posible satisfacer los intereses de los distintos actores de la empresa; un indicador de la competitividad actual y futura de la misma, cuyas manifestaciones son indicadores cuantitativos y/o cualitativos, que puede o no significar un aumento de la dimensión y estructura de la compañía.

Para medir el crecimiento en la empresa los principales criterios son, entre otros:

- Volumen de ventas
- Número de empleados
- Cifra de Activo Total Neto/ Recursos propios
- Volumen de Producción Valorada al Coste
- Valor agregado
- Flujo de efectivo
- Beneficio bruto

De los anteriores, los más habituales corresponden al número de empleados, la cifra de negocios y de activos, siendo esta última especialmente utilizada en el sector financiero.

### **2.2.2 El crecimiento como objetivo de la organización**

Los Objetivos son las líneas maestras de actuación para la toma de decisiones dentro del proceso de planificación estratégica. Fred R David (2003) define a los objetivos como *los resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica.*

Los planteamientos de Mintzberg (1983) y Georgiow (1973), indican que los objetivos en la empresa se clasifican en tres niveles, descritos en el siguiente cuadro:

**Cuadro 2.3 Clasificación de los Objetivos**

<i>Nivel de Objetivo</i>	<i>Características</i>
OBJETIVOS INDIVIDUALES	Son los que pretenden cada uno de los integrantes de la organización.
OBJETIVOS DEL SISTEMA BASICO O GENERALES	Son los elegidos racionalmente por el sujeto económico una vez evaluado el sistema y su entorno. Surgen del sistema como tal y son más o menos comunes a todas las organizaciones. Estos son: Crecimiento, Eficiencia y Control
FINES O MISIONES DE LA ORGANIZACIÓN	Justifican la supervivencia de la empresa a largo plazo a través de su integración en el entorno.

Fuente: Correa (1999), Factores determinantes del Crecimiento Empresarial.

De acuerdo con este planteamiento, los objetivos básicos de la organización son el crecimiento, la eficiencia y el control, así como su integración con el entorno, a fin de promover -en el largo plazo- la supervivencia de la empresa.

Para AECA (1988), la *eficiencia* expresa el grado de competitividad, rendimiento o utilidad y, en última instancia, el resultado alcanzado por la empresa en su actividad económica, y el *control*, supone según esta misma Asociación, la expresión de poder interno y externo respecto del mercado.

Por su parte, la Teoría Macroeconómica Clásica ha postulado que el empresario busca la maximización de su patrimonio, lo mismo que el consumidor trata de hacer su máxima utilidad.

Baumol (1959) planteó que el objetivo principal de la empresa era la maximización del crecimiento, no del beneficio, a través de la maximización del crecimiento de la

cifra de los negocios, dado que de esta forma los directivos refuerzan la posición competitiva de la empresa en el mercado y maximizan sus retribuciones, que frecuentemente se hallan más asociadas a la cifra de ventas que a la de los beneficios.

Bueno (1991) señala que *el fin que desea alcanzar la empresa como ente vivo, es el de su supervivencia. Por tanto los objetivos que caracterizan a la empresa actual, pueden ser los siguientes:*

- *Objetivos de rentabilidad*
- *Objetivos de crecimiento*
- *Sub-objetivos de estabilidad e innovación*
- *Objetivos de naturaleza social*

Indica también que la supervivencia de la empresa requiere una adecuada política de inversiones, que proporcione una rentabilidad que permita el crecimiento; ya que la interacción positiva entre crecimiento y rentabilidad, al correr del tiempo, es una condición necesaria para la existencia de la organización.

Una baja rentabilidad impedirá el crecimiento de la empresa, relegándola a posiciones marginales dentro de su sector de actividad. Una rentabilidad insuficiente impedirá que la empresa asegure la satisfacción de los diferentes factores ya que, su empobrecimiento progresivo impedirá su desarrollo y pondrá en peligro su propia existencia.

Acorde con Asnoff (1965), las alternativas para medir la rentabilidad a largo plazo son:

## Cuadro 2.4 Alternativas para medir la rentabilidad a largo plazo

1. Crecimiento de las ventas al menos en la misma cuantía que el sector, para mantener la posición competitiva.
2. Aumento de la cuota de mercado a los efectos de mejorar la eficiencia global de la empresa.
3. Crecimiento de los beneficios, para a través de su retención financiera establecer la nueva política de inversiones.
4. Crecimiento de los beneficios por acción, para atraer a capitalistas interesados en financiar la expansión de la empresa.
5. Desarrollo permanente de nuevos productos.
6. Expansión continua en mercados o segmentos de clientes.
7. Reducción del riesgo a través de la eliminación de fluctuaciones estacionales o cíclicas de las ventas o de los beneficios.

Fuente: Asnoff (1965), citado en *Factores determinantes del Crecimiento Empresarial*, Correa (1999).

*Una empresa con pérdidas continuas, o con una baja rentabilidad, no puede perdurar en el tiempo en cuanto que la misma no es capaz de generar internamente los fondos necesarios para garantizar su supervivencia, ni tampoco se encuentra en condiciones de obtenerlos externamente, ya que se muestra inhábil para remunerar a los agentes económicos que la financian en las condiciones usuales en el mercado (Asnoff, 1965).*

Desde otro ángulo, también se considera que el crecimiento es el objetivo fundamental de cada uno de los integrantes de la organización y está ligado con la supervivencia de la misma. De acuerdo con Maslow (1975), las personas (sean o no dirigentes de la empresa) no sólo requieren satisfacer necesidades fisiológicas o de seguridad, que por supuesto dentro de una compañía estable será posible cubrir, sino también desean satisfacer necesidades sociales –sentido de pertenencia y utilidad-, necesidades de prestigio –reconocimiento- y necesidades de autorealización –desarrollo personal y profesional-, mismas que pueden ser satisfechas en un ambiente de crecimiento, rentabilidad e inversión.



Consecuentemente, se reconoce que los objetivos básicos de la organización son el crecimiento, la eficiencia, el control y la integración al entorno. En el largo plazo, un crecimiento sostenido está indudablemente unido a la rentabilidad, la supervivencia y la estabilidad de la empresa; por tanto el éxito empresarial dependerá de la aptitud y capacidad de la dirección para el establecimiento de objetivos que permitan un nivel de satisfacción adecuado a cada uno de los grupos que la conforman, cabe señalar que los distintos actores de la organización son motores del crecimiento en la medida que éste también es un objetivo individual.

### **2.3 Estrategias de crecimiento**

Si bien el establecimiento de los objetivos de la organización es un paso fundamental en la construcción del éxito empresarial, definir y ejecutar las líneas de acción para la consecución de los mismos constituyen los impulsos para el desarrollo futuro de la empresa.

De acuerdo con Bueno (1993), las firmas a fin de hacer frente a la dinámica y competitividad del sector al que pertenecen tienen la opción de las estrategias de crecimiento, clasificado en:

1. CRECIMIENTO CERO o control del tamaño adecuado para la supervivencia y la eliminación de riesgos.
2. CRECIMIENTO EN SENTIDO ESTRICTO, que a su vez engloba:
  - a. Crecimiento por expansión
  - b. Crecimiento por diversificación
  - c. Crecimiento por innovación (tecnológica, de gestión o social)
  - d. Crecimiento por cambios en el entorno.

3. REESTRUCTURACIÓN COMPETITIVA O DECRECIMIENTO. En estos casos las situaciones de crisis son evidentes, presentando una sintomatología que se caracteriza por una sobredimensión de la empresa, una débil situación financiera, una obsolescencia tecnológicamente importante y unos diseños organizativos estancados en el pasado, que no responden a las necesidades de integración de la empresa con su entorno.

Este tipo de situaciones son resultado de un proceso de crecimiento desequilibrado, bien por exceso de velocidad, por no estar sustentado en los aspectos económicos reales de la empresa, privilegiando más la maximización de los beneficios a corto plazo y el crecimiento del beneficio por acción, que la optimización de la actuación de la empresa a largo plazo.

Una exitosa estrategia de crecimiento debe conseguir el correcto equilibrio entre la realidad externa del mercado y las capacidades internas de la empresa. Tal como se revisó anteriormente, para determinar una estrategia de crecimiento futuro sólido es necesario realizar un análisis sistemático y diagnóstico de las oportunidades y capacidades de la empresa, partiendo del hecho de que a largo plazo el crecimiento sólo será sostenido si la “mano visible” de la organización empresarial se muestra superior a la “invisible” del mercado (Suárez, 1999).

En este análisis es importante revisar: el crecimiento pasado de la empresa, a fin de aclarar las perspectivas de crecimiento futuro, las fortalezas y debilidades de las capacidades de la empresa y los obstáculos organizativos para el crecimiento.

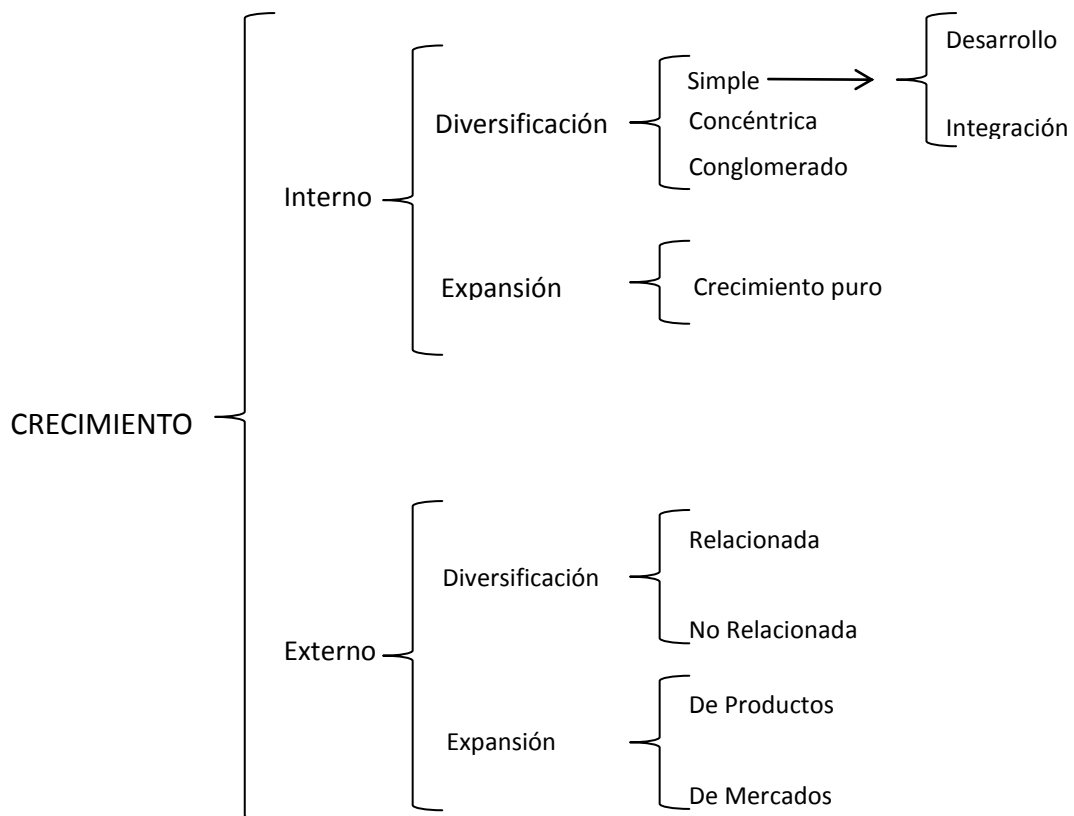
Por otra parte, la correcta gestión del crecimiento requiere un sistema de medición claro que se traduzca en objetivos concretos, un plan de comunicación a la organización y evaluaciones constantes de forma que el análisis de las oportunidades de crecimiento no sea considerado como un acontecimiento aislado.

### 2.3.1 Tipos de crecimiento

La empresa tiene dos opciones básicas para crecer, *el crecimiento interno y el externo*, pudiendo en ambas opciones seguir una estrategia de expansión o diversificación, tal y como lo muestra el Cuadro sinóptico 2.5.

*El crecimiento interno* es aquel que se realiza a través de inversiones, normalmente financiadas con beneficios retenidos o ampliaciones de capital, que suponen una lenta y progresiva modificación de la estructura empresarial, podemos diferenciarlo en dos grandes opciones estratégicas: *crecimiento puro y crecimiento expansivo*.

**Cuadro 2.5 Tipología del crecimiento**



Fuente. BUENO, E. (1993): *Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, técnicas y casos*. Pirámide, Madrid.

*El crecimiento interno puro engloba las siguientes estrategias:*

### *Estrategias de Expansión*

A menudo las empresas persiguen *la expansión de sus ventas ampliando el alcance de su distribución o extendiendo la línea de sus productos*. Estas estrategias son básicas si la estrategia corporativa hace énfasis en el desarrollo del mercado o en el desarrollo del producto.

- *Penetración de Mercado:* Consiste en aumentar la cuota de mercado con los productos actuales en los mercados actuales.
- *Desarrollo de Mercado:* Trata de introducir los productos actuales en nuevos mercados.
- *Desarrollo de Productos:* Consiste en introducir nuevos productos ya sean complementarios o sustitutivos a los actuales clientes.
- *Ampliar la distribución:* Desplazarse hacia nuevos mercados geográficos, desplazarse hacia nuevos canales de distribución.
- *Extensión de la línea del producto:* Programar el desarrollo de nuevos productos para servir a nuevos mercados, *extensión vertical de línea de producto*, implica agregar un nuevo producto en un punto claramente diferenciado en el precio (más alto o bien para competir en el segmento de precio “popular”)
- Una *extensión horizontal de línea de producto* se presenta cuando una firma agrega un nuevo producto con diferentes características, más o menos en el mismo nivel de precio.
- La internacionalización de la empresa también puede considerarse como una forma de crecimiento por expansión. Existen tres categorías de desarrollo internacional: exportación, localización internacional y localización y comercialización internacional. Sin embargo es una de las estrategias de expansión que mayores recursos demanda.

Las *estrategias de expansión*, generalmente, son elegidas por aquellas empresas que adoptan cierta pasividad frente al entorno y que deciden crecer sólo lo suficiente para mantener su posición actual (estrategia de crecimiento cero). El uso de esta estrategia que puede considerarse como la respuesta inicial de cualquier empresa a los factores competitivos del entorno, no debe mantenerse durante largo tiempo ya que puede derivar en una excesiva especialización de la empresa, factor que la haría vulnerable, especialmente frente a los cambios de la demanda o tecnológicos

*El crecimiento interno diversificado* consiste en:

#### *Estrategias de Diversificación*

Las *estrategias de diversificación* consisten en el desarrollo de nuevos productos, según Ansoff (1976), son nuevas misiones, ya que se basan en las necesidades actuales y futuras de los clientes actuales o potenciales que podrían constituir significativas oportunidades de negocio.

- *Desarrollo horizontal:* Consiste en introducir productos similares a los actuales en mercados nuevos, mediante mejoras, creación de líneas o gamas de productos, aprovechando el desarrollo tecnológico de la empresa.
- *Integración vertical:* Desarrollo de productos nuevos en mercados muy cercanos a los actuales. En realidad, el mercado para el nuevo producto o bien es la propia empresa, o sus antiguos clientes, haciéndose responsable la empresa directamente del canal de distribución. Esta estrategia supone una internalización del mercado.
- *Diversificación concéntrica o de proximidad:* Trata de vender productos nuevos en mercados nuevos, pero en ambos casos actuando siempre cerca de la actividad actual de la empresa para aprovechar la experiencia técnica y comercial desarrollada por la misma.

- *Diversificación Conglomerada o Total*: Se abordan mercados totalmente nuevos con productos totalmente nuevos. Este tipo de estrategia suele realizarse a través de un proceso de crecimiento externo.

Por su parte, las alternativas de *crecimiento externo*, que consiste en la adquisición y control de otra empresa en funcionamiento, pueden clasificarse en función de que en el proceso alguna de las empresas participantes pierda o no su personalidad jurídica; utilizando como criterio de categorización el grado de control ejercido en función del grado de propiedad de la empresa, obtenemos que las distintas alternativas del crecimiento externo se pueden clasificar de la forma propuesta en el cuadro 2.6

**Cuadro 2.6 Alternativas de Desarrollo Externo de Crecimiento según el tipo de control ejercido**

TIPOS DE CONTROL	FORMAS DE DESARROLLO
NINGUNA PROPIEDAD	Acuerdos de Cooperación
	Sociedades de Investigación y desarrollo
	Acuerdos sobre licencias y distribuciones
	Actividades conjuntas de licitación
PROPIEDAD PARCIAL	Joint Ventures
	Inversiones Minoritarias
PROPIEDAD TOTAL	Fusiones o Adquisiciones
	Empresas de creación interna

Fuente: Adaptado de Harrigan (1985), citado en *Factores determinantes del Crecimiento Empresarial*, Correa (1999).

Los *Acuerdos de Cooperación o Alianzas Estratégicas*, como la mayoría de las figuras que no otorgan derechos de propiedad se llevan a cabo entre empresas de un mismo sector, que son complementarias en tecnologías y canales de distribución.

Las *Sociedades de Investigación y Desarrollo* son varias sociedades que se unen para crear una nueva, que se dedicará a la investigación y desarrollo de nuevos productos, consiguiendo un ahorro de costes. Entre las desventajas de estos acuerdos está el que los distintos intereses de los socios dificultan la gestión y distribución del output, la complejidad de la organización resultante y el hecho de que la actividad del consorcio puede llegar a rivalizar con la actividad interna de las empresas.

*Acuerdos sobre franquicias, licencias y distribuciones.* Estas figuras que implican la cesión a un tercero de determinados derechos de propiedad industrial, intelectual y capacidades específicas superiores a la competencia, constituyen una alternativa adecuada para crecer rápidamente por el mundo al evitar la reglamentación y el riesgo político de un determinado país, ahorrando costes y evitando las barreras arancelarias.

*Joint-ventures:* Consisten en la creación de una nueva sociedad, con personalidad jurídica independiente, que permite acometer inversiones que por su magnitud o dificultad pocas veces emprendería una empresa sola. Entre las principales desventajas destaca que son estrechamente vigiladas por las leyes de defensa de la competencia y, que pueden suponer una pérdida de autonomía de los socios.

*Las fusiones y adquisiciones* han sido los instrumentos de crecimiento externo más utilizados por la empresa para alcanzar sus objetivos de crecimiento y diversificación. Consisten en la toma de control de una sociedad por otra a través de un proceso de adquisición; la finalidad de todo proceso de fusión es el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible a través de la materialización de sinergias operativas, comerciales, financieras, fiscales, de mercados y de recursos humanos.

Las fusiones se realizan con el ánimo de reducir ineficiencias. Sin embargo, en un gran número de casos no se alcanzan las sinergias previstas debido a la complejidad del proceso de integración, la sobreestimación a priori de las ventajas

operativas, incompatibilidades en las técnicas de comercialización pero, sobre todo por la negativa actitud de la dirección que origina un choque de culturas entre las dos organizaciones.

Las ventajas del crecimiento externo se refieren a: constituyen una alternativa de crecimiento adecuada en sectores estables cuyas cuotas de mercado también lo son; reducen la competencia y aumentan la seguridad; permiten obtener más rápidamente las destrezas y conocimiento necesarios para la diversificación, y la compra de empresas más eficientes permitirá a la empresa acceder a un nivel de experiencia mayor al adquirido por desarrollo interno. En contraste, el principal riesgo del crecimiento externo es que no se produzca una adecuada integración entre las organizaciones y ello dificulte o impida la concretización de las sinergias y por ende de los objetivos previstos.

### **2.3.2 Componentes de la estrategia**

Según Ansoff (1976) toda estrategia de crecimiento se encuentra constituida por cuatro componentes:

1. Campo de Actividad
2. Vector de Crecimiento
3. Ventajas Competitivas
4. Efectos Sinérgicos

1. El *Campo de Actividad* viene determinado por las distintas unidades de negocios de las empresas o conjunto de actividades producto-mercado, que nos dicen en qué sectores y con qué productos actúa la empresa.

2. El *Vector de Crecimiento* viene dado por todas aquellas posibles combinaciones producto-mercado en que la empresa puede actuar en el futuro. La adopción de un campo de actividad frente a otro deriva del análisis estratégico, escogiendo



sólo aquellas combinaciones donde la empresa sea capaz de desarrollar una ventaja competitiva sostenible frente a sus competidores.

Las distintas posibilidades del vector de crecimiento son las que han originado la matriz de opciones estratégicas de Ansoff (1976) que diferencia estas dos opciones básicas de crecimiento:

- Crecimiento por expansión (cuadrantes I, II y III Cuadro 2.7)
- Crecimiento por diversificación (cuadrante IV del Cuadro 2.7)

**Cuadro 2.7 Matriz de Crecimiento Estratégico**

Misión	Productos	
	ACTUALES	NUEVOS
ACTUAL	I PENETRACIÓN DE MERCADO	II DESARROLLO DE PRODUCTOS
NUEVA	III DESARROLLO DE MERCADOS	IV DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Ansoff (1976), citado en Revista Mundo Ejecutivo 2010

Igor Ansoff postuló que sólo existían cuatro categorías de crecimiento, dos de ellas que atacan al mercado existente y actual de la empresa, y dos dentro de las cuales una compañía trataba de replicar sus ventajas competitivas en mercados nuevos.

3. Las *Ventajas Competitivas* se basan en las características diferenciales que confieren a la empresa una posición competitiva fuerte frente a la competencia dentro de los campos de actividad donde actualmente opera o puede operar en el futuro.

4. La *Sinergia* es la medida de la capacidad de la empresa para alcanzar el éxito mediante la incorporación de un nuevo producto, la introducción en un nuevo mercado o de ambos factores a los ya existentes, como consecuencia de una

adecuada combinación de los recursos económicos con que opera la empresa en la estrategia.

Una vez descritas las estrategias de crecimiento disponibles para la pequeña empresa, el reto será formular aquella que se adapte a la realidad externa del mercado, explote las capacidades internas de la empresa y logre el equilibrio para el desarrollo y desempeño superior de la organización.

## **2.4 Estrategias para la ventaja competitiva**

Las empresas no sólo se enfrentan al mercado de compradores, sino también luchan en el mercado de proveedores; se ven amenazados por los competidores de la industria, los competidores potenciales y los productos sustitutos; a pesar de ello, cada empresa posee cierta capacidad de competencia y competitividad, misma que está basada en el aprovechamiento de una ventaja competitiva.

La competitividad de una empresa puede definirse de la siguiente manera:

*“La capacidad de una empresa para superar con precios y calidad a los productores que fabrican productos o servicios iguales a ella”* (Diccionario Oxford de Economía, Oxford University Press, New York, 2003, p.25.)

*La capacidad de una industria o de una economía para competir con la oferta de productos en el mercado extranjero y lograr una rentabilidad igual o superior a los rivales en el mercado* (Vallejo 2003).

*La competitividad es la producción de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio de los competidores domésticos e internacionales, que se traduce en crecientes beneficios* (Porter 1999)

Si bien para lograr la competitividad es necesario obtener una ventaja competitiva, la empresa debe comenzar por analizar cada una de las actividades internas que en ella se desarrollan, ya que cada una de estas actividades contribuye en el costo relativo del producto final y deben ser la base de la diferenciación en el mercado.

Porter (2004) establece que es necesario examinar de forma sistemática las actividades que la empresa desempeña y cómo interactúan para analizar las fuentes de la ventaja competitiva ya que *Las empresas crean ventaja competitiva al percibir o descubrir nuevas y mejores formas de competir en un sector y trasladarlas al mercado, es decir, innovan.*

Las ventajas competitivas, descritas en términos de atributos y recursos, son las que permiten a la organización obtener un desarrollo superior al de otras en la misma industria (Christensen y Fahey, 1984; Kay, 1994; Porter, 1980) y crear valor para el consumidor en comparación con sus competidores.

Los recursos genéricos de la ventaja competitiva incluyen: posesión de propiedades, posicionamiento en el mercado, acceso a la distribución y suministro, y la experiencia y conocimiento -competencia y capacidad- para operar el negocio. Por lo que para alcanzar y sostener la ventaja competitiva la organización necesita explotar, creativa y proactivamente estos tres recursos.

Desde la perspectiva de distintos autores, las empresas puede ganar ventaja competitiva a través de:

- Fuerte posición de mercado (Porter, 1980)
- Recursos internos únicos (Barney, 1991)
- Reputación (Hall, 1992)
- Oportunidades o derechos para ganar accesos superiores con los proveedores o los canales de distribución (Lieberman y Montgomery, 1983)
- Conocimiento superior, competencia o capacidades para conducir y administrar sus procesos de negocio (Prahaland y Hamel, 1990)
- Posesiones valiosas –poder de mercado, recursos internos únicos, cultura organizacional y positiva reputación corporativa-, acceso a relaciones externas con otras empresas u organismos y experiencia –fortalezas en el proceso de investigación y desarrollo, know how técnico, conocimiento de los consumidores y habilidad para detectar oportunidades de mercado (Hao Ma, 1999).
- Conocimiento inteligente del mercado (Narver y Slater, 1990 y Lambin, 1995)

Para efectos de esta investigación, describiremos las estrategias genéricas de Porter (1999) y la Orientación al Mercado (de Narver y Slater, 1990 y Lambin, 1995), como medios para el desarrollo superior de la organización y la creación de valor para el consumidor en comparación con sus competidores.

#### **2.4.1 Estrategias genéricas de Michael Porter (1999)**

Según Michael Porter las estrategias que permiten a las organizaciones obtener ventaja competitiva son:

Liderazgo en costos:

- Tipo 1: liderazgo de costos-bajo costo
- Tipo 2: liderazgo de costo-mejor valor

Diferenciación:

- Tipo 3: diferenciación

Enfoque:

- Tipo 4: enfoque: bajo costo
- Tipo 5: enfoque: mejor valor

Las cinco estrategias de Porter suponen distintos tipos de organización, procedimientos de control y sistemas de incentivos. Las grandes empresas con mayor acceso a los recursos compiten, por lo general, por los liderazgos de costos y/o diferenciación, mientras que las empresas más pequeñas a menudo compiten por el enfoque.

El *Liderazgo en costos* hace hincapié en la elaboración estandarizada de productos a un costo por unidad muy bajo para los consumidores que son muy sensibles a los precios. Existen dos tipos alternativos de estrategias de liderazgos de costos.

- TIPO 1. LIDERAZGO DE COSTOS- BAJO COSTO, es una estrategia de bajo costo que ofrece productos o servicios a una gran variedad de clientes al precio más bajo disponible en el mercado
- TIPO 2: LIDERAZGO DE COSTO- MEJOR VALOR, es la estrategia de mejor valor que ofrece productos o servicios a un amplio rango de clientes otorgando la mejor relación valor-precio disponible en el mercado; la estrategia de mejor valor busca ofrecer a los clientes una variedad de productos o servicios al precio más bajo disponible comparados con productos con atributos semejantes de sus competidores.

Tanto la estrategia de tipo 1 como la de tipo 2 tienen como objetivo un gran mercado.

Para obtener una ventaja en costos se deben aplicar varias acciones en la empresa como:

- Colocación eficiente de las instalaciones
- Mejoramiento de la calidad (a fin de evitar re-procesos, tiempos muertos, materias primas defectuosas, desperdicios, paros en los equipos por la falta de mantenimiento, uso de tecnologías inadecuadas, etc.)
- Capacitación al personal
- Determinar los conductores o generadores de costos
- Tener una cadena de valor perfectamente definida
- Uso racional de los recursos de la empresa
- Tener políticas claramente definidas
- Canal de distribución que se adapte a las necesidades de la empresa
- Outsourcing y maquilas

### TIPO 3: DIFERENCIACIÓN

La *Diferenciación* es una estrategia cuyo objetivo consiste en elaborar productos y servicios considerados únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son relativamente poco sensibles a los precios.

La ventaja por diferenciación puede lograrse a través de las siguientes acciones:

- Desarrollar productos con características diferentes previo análisis de las necesidades del cliente
- Servicios complementarios (empaquetamiento, servicios postventa)
- Posicionamiento de la marca
- Preparación de la fuerza de ventas
- Generar una relación estable, de largo plazo propiciada por el conocimiento que se desarrolla sobre el cliente.

### ENFOQUE

El *Enfoque* se refiere a las estrategias dirigidas a la satisfacción de un mercado pequeño y específico.

TIPO 4: ENFOQUE: BAJO COSTO: Es la estrategia de enfoque de bajo costo que ofrece productos o servicios a una pequeña variedad (Grupo Nicho) de clientes al precio más bajo disponible en el mercado.

TIPO 5: ENFOQUE: MEJOR VALOR: Es una estrategia de enfoque de mejor valor que ofrece productos o servicios a una pequeña variedad de clientes con la mejor relación valor-precio disponible en el mercado; esta estrategia en ocasiones se conoce como “diferenciación enfocada”, busca ofrecer a un grupo nicho de consumidores, productos o servicios que cumplen con sus gustos y requisitos mejor de lo que lo hacen los productos de los rivales.

Las estrategias de enfoque tipos 4 y 5 están dirigidas a un mercado pequeño. La concentración sirve además para seleccionar mercados menos vulnerables a sustitutos o aquellos en dónde la competencia es más débil.

El cuadro 2.8 identifica las habilidades y necesidades requeridas, de acuerdo a la estrategia de ventaja competitiva elegida.

**Cuadro 2.8 Ventaja Competitiva, habilidades y necesidades requeridas**

<b>Estrategia genérica</b>	<b>Habilidades y recursos requeridos comúnmente</b>	<b>Necesidades organizacionales comunes</b>
Liderazgo en costos globales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión sostenida de capital y acceso a los capitales</li> <li>• Habilidades de ingeniería de procesos</li> <li>• Supervisión meticulosa de la mano de obra</li> <li>• Productos diseñados para facilitar la manufactura</li> <li>• Sistema barato de distribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riguroso control de costos</li> <li>• Informes detallados y frecuentes de control</li> <li>• Organización y responsabilidades bien estructuradas</li> <li>• Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos cuantitativos estrictos</li> </ul>
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sólidas capacidades de marketing</li> <li>• Ingeniería de productos</li> <li>• Estilo creativo</li> <li>• Gran capacidad de investigación básica</li> <li>• Reputación corporativa del liderazgo tecnológico o en calidad</li> <li>• Larga tradición en la industria</li> <li>• Cooperación incondicional de otros canales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo, marketing.</li> <li>• Medición subjetiva e incentivos en vez de medidas cuantitativas</li> <li>• Comodidades para atraer mano de obra muy bien calificada, científicos o personas creativas.</li> </ul>
Enfoque	Combinación de las políticas anteriores dirigidas a un objetivo estratégico.	Combinación de las políticas anteriores dirigidas a un objetivo estratégico.

Fuente. Porter, Michael E, "Estrategia Competitiva", Continental, México (1992).

## 2.4.2 Orientación hacia el Mercado

La Orientación hacia el Mercado (OM) alude a una perspectiva organizacional que estimula: La recopilación sistémica de inteligencia del mercado, la difusión de esa inteligencia a través de todas las unidades organizacionales, y una respuesta coordinada en toda la organización, ante esa inteligencia.

Una de las definiciones más claras indica que la Orientación hacia el Mercado es *la generación en todos los niveles de la organización de inteligencia de mercado concerniente a las necesidades presentes y futuras de los consumidores, la diseminación de dicha información entre todos los departamentos y el desarrollo de una respuesta organizacional adecuada* (Kohli y Jaworski, 1990).

En esencia, una orientación hacia el mercado es la comprensión de que el esfuerzo del marketing de una empresa es el negocio de todos los departamentos y funciones, compromiso y corresponsabilidad en todas las dimensiones que tengan impacto en la satisfacción del cliente. La OM es una estrategia competitiva que permite a las empresas conocer y seguir la evolución del mercado. Desde la perspectiva de Narver y Slater (1990), y Lambin (1995) los componentes, participantes y/o fuerzas del mercado que deben contemplarse son: cliente final, cliente intermedio (distribuidor), competidores, entorno socioeconómico y la coordinación entre funciones

Así las empresas al desarrollar su estrategia de orientación al mercado deben asignar sus recursos humanos y materiales a fin de: obtener y analizar toda información relevante sobre necesidades, expectativas y comportamiento de los diferentes participantes del mercado así como las tendencias demográficas, económicas, políticas, tecnológicas y socio-culturales que pueden representar oportunidades y limitaciones para la organización. Desarrollar y diseñar planes de acción orientados al mercado e implementar dichos planes concertadamente con todos los niveles y áreas organizativas de la empresa. Los indicadores de la OM, propuestos por Lambin (1995), se describen en el Cuadro 2.9



**Cuadro 2.9. Indicadores de la OM, de acuerdo al modelo de Lambin (1995)**

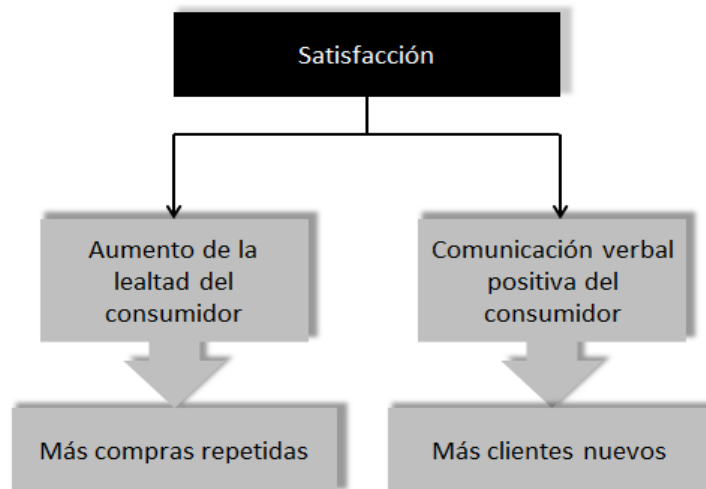
ANÁLISIS Conocimiento del Mercado	ACCIONES Comportamientos Adoptados
<b>CLIENTE FINAL</b>	
<p>Necesidades presentes y futuras de los consumidores,  Identificación de segmentos emergentes,  Factores que influyen la decisión de compra,  Rol de los participantes en la decisión de compra,  Funcionamiento e imagen,  Adición de valor de nuestros productos para el consumidor,  Costos que implican adquirir nuestros productos para el consumidor  Alternativas y criterios de preferencia  Problemas en la utilización de nuestros productos  Alternativas y criterios de preferencia  Problemas en la utilización de nuestros productos  Medidas de satisfacción e insatisfacción  Medidas de rentabilidad</p>	<p>Ofrecer una solución completa para el problema  Desarrollo de nuevos productos (atienda necesidades futuras)  Lanzamiento de productos nuevos ó mejorados  Rápida respuesta para los cambios en las necesidades  Responder rápidamente sí hay insatisfacción  Adaptación de los productos para cada segmento- mercado  Esfuerzos para asegurar el uso óptimo del producto  Basar el precio del producto en la adición del valor a entregar  Ofrecer ayudas para la instalación y puesta en marcha  Dirigir la comunicación por segmentos  Coordinación consistente con el plan de marketing  Abandono de los segmentos no rentables</p>
<b>DISTRIBUIDORES (CLIENTES INTERMEDIOS)</b>	
<p>Objetivos perseguidos por los distribuidores  Cambios en las necesidades de los distribuidores  Compatibilidad entre nuestras estrategias y sus objetivos  Medidas de satisfacción e insatisfacción  Problemas y dificultades con nuestros productos  Valor de nuestros productos (marcas) para los distribuidores  Imagen de nuestros productos y actitud como compañía  Imagen de los distribuidores por los consumidores finales  Rentabilidad por distribuidor</p>	<p>Satisfacer los objetivos de los consumidores a nuestro alcance  Transmitirles información en cuanto a nuestra estrategia  Consultarles para nuevas actividades  Darles soporte directivo y administrativo  Formación para el personal de ventas de nuestros productos  Adaptación en nuestros productos a sus necesidades  Contacto directo con los altos directivos  Responder rápidamente sí hay algún tipo de insatisfacción  Soporte en publicidad y promociones</p>
<b>COMPETIDORES</b>	
<p>Fortalezas y debilidades de la competencia  Características de sus productos  Objetivos y estrategias prioritarios para los competidores  Rentabilidad y desempeño de los competidores  Componentes clave de sus estrategias de marketing  Amenazas de productos sustitutos</p>	<p>Adecuada diferenciación de productos  Considerar el análisis de la competencia al diseñar la estrategia  Definir bien cuál será nuestro comportamiento competitivo, rápida reacción ante movimientos hostiles  Comparación de los resultados con los de los competidores  Anticipación de las acciones de la competencia  Seguimiento de las estrategias de marketing de la competencia</p>
<b>ENTORNO SOCIO-ECONÓMICO</b>	
<p>Sistema de seguimiento de la evolución del entorno  Identificación de la vulnerabilidad ó factores de riesgo  Disponibilidad de indicadores preventivos</p>	<p>Contacto y participación en grupos profesionales influyentes  Participar socialmente la actividad realizada por la empresa  Usar el método de escenarios en la planificación  Elaboración de planes para afrontar crisis</p>
<b>COORDINACIÓN ENTRE FUNCIONES</b>	
<p>Difusión de la información de mercado a todos los niveles de la organización  Difusión informal de la información de mercado  Interacción directa con los clientes (distribuidores/clientes finales) a todos los niveles de la empresa  Reuniones interdepartamentales para discutir las tendencias del mercado  Elaboración concertada de las estrategias de marketing  Medida en que cada función contribuye a la satisfacción de los consumidores/distribuidores  Nivel de coordinación de las actividades de cada departamento para transmitir una imagen coherente de la empresa  Objetivos de la satisfacción del cliente compartidos por todos.</p>	

Fuente: López, Fabiola (2001). "Factores condicionantes de la ventaja competitiva y de los resultados de las agencias de viajes en España", Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona

El objetivo fundamental de la OM, es obtener información concerniente a las necesidades presentes y futuras de los consumidores, diseminar dicha información y como organización ser capaz de dar una respuesta adecuada. Una de las respuestas adecuadas de dicha capacidad de respuesta es la satisfacción del cliente.

El grado de satisfacción del comprador con un producto es la consecuencia de la comparación que ese comprador hace entre el nivel de beneficios *percibidos* que ha recibido después de consumir o utilizar un producto y el nivel de beneficios *esperados* anteriores a la compra; sí después de haber utilizado el producto, un cliente cree que el bien o servicio ha colmado sus expectativas, el resultado es la satisfacción, en caso contrario se produce la insatisfacción.

**Figura 2.3 Consecuencias de la satisfacción**

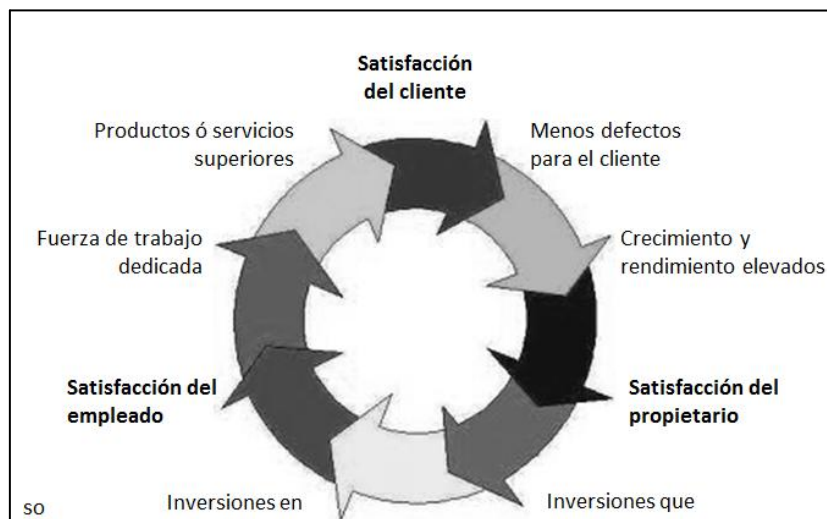


Fuente: David (2003), Conceptos de Administración Estratégica.

Para lograr la satisfacción del cliente, una organización tiene que ofrecer *calidad y valor* en sus bienes y servicios.

De acuerdo con Anderson, Fornell y Lehmann (1994) la alta calidad termina por llevar a un desempeño superior en el negocio y con ello una mayor rentabilidad. Una alta calidad crea y mantiene un alto grado de satisfacción en el cliente, como resultado la firma aumenta su posición relativa de ventas en el mercado lo que se relaciona positivamente con la tasa interna de retorno. Por otra parte, cuando la posición de mercado de una firma crece, a menudo se vuelve más competitiva en los costos promedio por las economías de escala y menores costos conducen a una mayor utilidad, propiciando “el círculo virtuoso”.

**Figura 2.4 El círculo virtuoso**



Fuente: Jean-Philippe Deschamps y P. Ranganath Nayak, Product Juggernauts, Harvard Business School Press, Boston, 1995

Deschamps y Nayak (1994) sostienen que los propietarios satisfechos tienen más probabilidad de continuar haciendo inversiones en recursos humanos y equipo; lo que también impacta en la satisfacción del empleado y la calidad, y conduce al círculo virtuoso: Un ciclo de auto-refuerzo que puede llevar a sostener un alto nivel de desempeño.

## **2.5 Modelos de crecimiento empresarial**

En la presente sección se analizarán dos modelos sobre los factores que inciden en el crecimiento empresarial, desde dos diferentes perspectivas: la de la motivación y la del enfoque basado en los recursos. Aunque representan dos tendencias diferentes, ambas coinciden en que uno de los principales inductores del crecimiento empresarial es la actitud emprendedora del propietario o directivo.

### **2.5.1 Modelo de los factores que inciden en el crecimiento, Johan Wiklund (1998)**

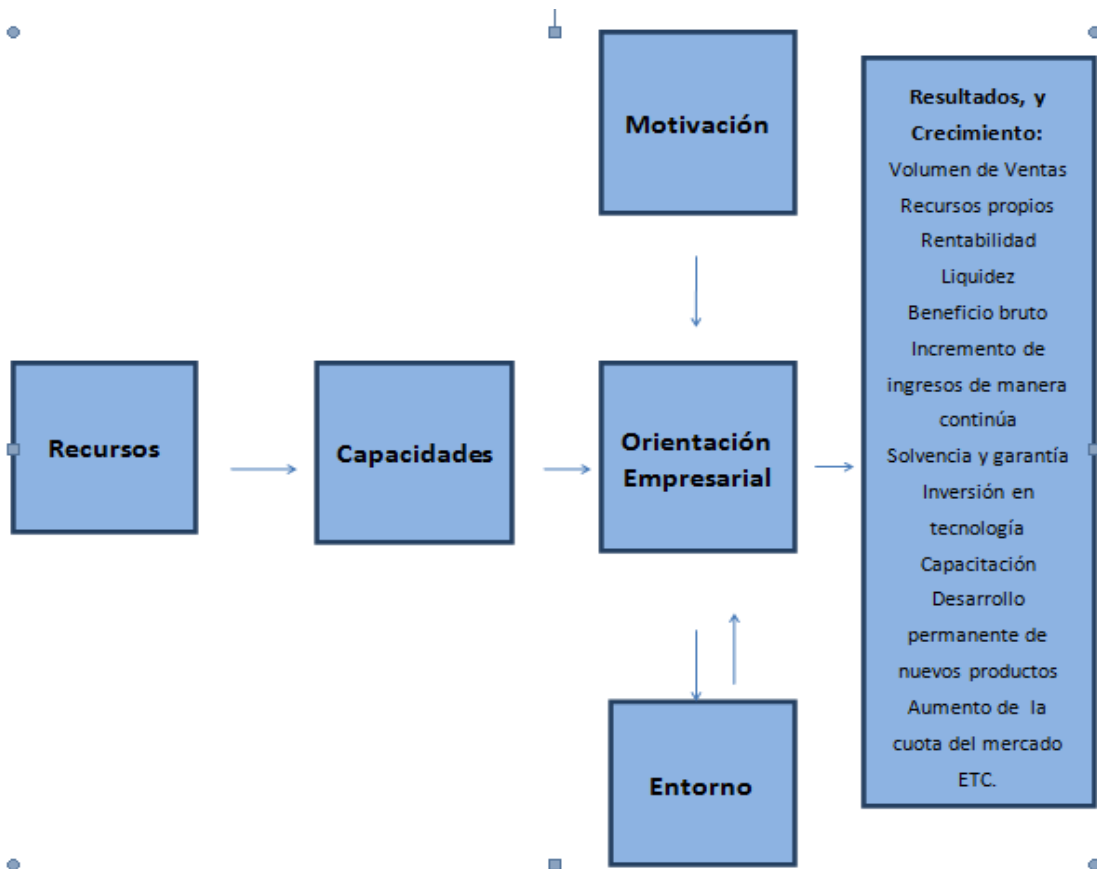
Desde la perspectiva de la motivación, el crecimiento empresarial es consecuencia de la motivación y la decisión humana para afrontar y desarrollar un proyecto empresarial.

Esta visión, concibe el crecimiento como una declaración intencional de propietarios y directivos; por lo que no todas las empresas poseen capacidad y/o vocación de crecimiento, también indica que para crecer la empresa debe examinar las oportunidades que el entorno le ofrece, de acuerdo con los recursos disponibles; sin embargo estas oportunidades no son aprovechadas a menos que la organización sea capaz de percibir las.

En opinión de Wiklund (1998), los *factores de crecimiento empresarial* se clasifican en cuatro categorías: *entorno, iniciativa emprendedora, recursos y motivación*, mismas que deben integrarse a fin de comprender la dinámica del crecimiento.

La presentación gráfica del modelo se observa en la Figura 2.5.

**Figura 2.5 Factores que inciden en el crecimiento. (Johan Wiklund, 1998)**



Fuente: Wiklund (1998), citado en *Factores condicionantes del tamaño y del crecimiento empresarial*. Ravenga, B. (2006)

1. El *entorno* proporciona a las empresas oportunidades de crecimiento susceptibles de ser explotadas, las condiciones de mercado o el acceso al conocimiento permiten establecer diferencias en el crecimiento empresarial entre industrias, regiones o naciones.
2. La *iniciativa emprendedora* o “*Entrepreneurship*”: Se refiere a la búsqueda constante de las empresas de nuevas oportunidades, ante un entorno de rápidos cambios. Las empresas que adoptan una “Orientación Empresarial” (OE) suelen innovar de forma continuada, asumiendo grandes riesgos en sus estrategias de producción y de mercado; realizando esfuerzos por anticipar la demanda y posicionar de forma agresiva la oferta de nuevos productos y/o servicios.

3. Los *recursos*, principalmente considerando a aquellos de difícil transmisión o imitación, capaces de generar una ventaja competitiva a la organización (disponibilidad de financiamiento, formación de los empresarios, red de relaciones interpersonales -capital social-, el capital financiero, la asesoría externa, etc.)
4. La *motivación*, se refiere a las razones e impulsos personales. Diversas podrían ser las justificaciones del empresario para optar por el crecimiento: la búsqueda de independencia, mantener cierta calidad y estilo de vida, necesidades de realización, etc.

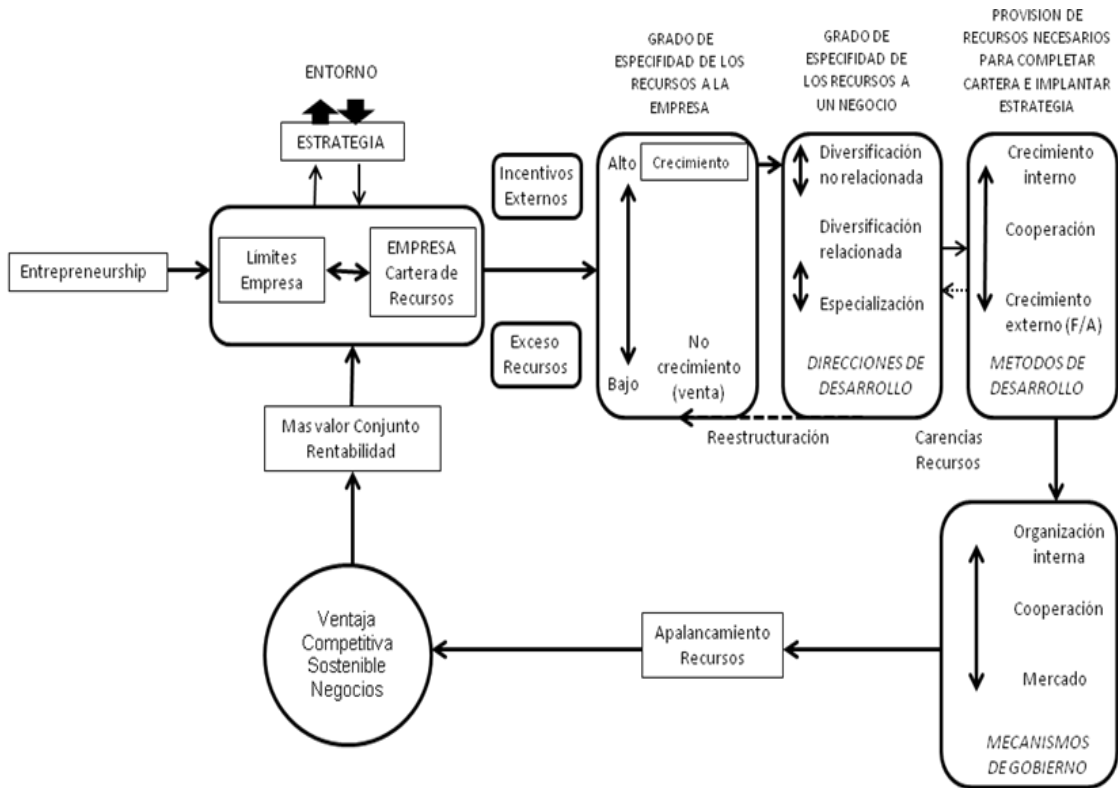
De acuerdo con el autor, los emprendedores crean empresas por diferentes motivos, que no siempre son la maximización de beneficios. Dichas motivaciones afectan las estrategias de negocio, de ahí que muchos empresarios no persiguen, como objetivo prioritario, el crecimiento empresarial.

La base del modelo es la Orientación Empresarial (OE), la cual es una estrategia de la organización que comprende interacción constante con el entorno, disposición a innovar y a asumir riesgos, para probar nuevos productos, servicios o mercados con efectos inciertos. Sin embargo, en relación con este modelo basado en la OE, los resultados demuestran que las empresas con mayor orientación empresarial crecen más.

### **2.5.2 Modelo del crecimiento basado en los recursos, Francisco J. Forcadell (2004)**

Forcadell (2004), parte de la idea de que cualquier opción estratégica precisa de recursos y genera recursos, y que estrategia y recursos se influyen mutuamente. La presentación gráfica del modelo se observa en la Figura 2.6

**Figura 2.6 El Crecimiento Empresarial desde el EBR. Un modelo integrador**



Fuente: *El Crecimiento Empresarial desde el enfoque basado en los recursos. Hacia un modelo integrador.*

Francisco J Forcadell (2004)

En este modelo Forcadell (2004) integra las aportaciones de distintos autores sobre el crecimiento y los factores que inciden en él. Entre los autores se encuentran: Penrose, 1959, Rubin, 1973; Wernerfelt, 1984, March, 1991, Roehl, 1987, Itami y Nugami, 1992, Zajac, 2000, Adner y Helfat, 2003; principalmente desde la teoría basada en los recursos.

La teoría basada en los recursos, se centra en la noción de la empresa como una combinación de recursos productivos y heterogéneos cuya aplicación y uso a lo largo del tiempo se determina por decisiones administrativas; considera que uno de los principales inductores a la decisión del crecimiento empresarial es la actitud emprendedora del empresario o directivo.

Un crecimiento empresarial óptimo supone la existencia de un equilibrio entre la explotación de los recursos existentes y el desarrollo de nuevos, por lo que se

requiere conocer los recursos con los que se cuenta actualmente y los que se precisarán en el futuro así como las estrategias que utilizarán para desarrollarlos, lo que implica la posesión de una serie de capacidades directivas dinámicas.

Además de analizar la interacción entre estrategia y recursos este modelo añade la visión dinámica; así *desde una perspectiva dinámica, se considera que la estrategia debe hacer un uso efectivo de los recursos y capacidades generados previamente y debe generar recursos y capacidades suficientes para hacer viable la estrategia futura, ello implica una interacción dinámica entre estrategia y recursos a lo largo del tiempo (Forcadell, 2004).*

De acuerdo con Markides (1999), los elementos de una estrategia dinámica, son que su diseño es continuo y supone el encaje a lo largo del tiempo entre los factores que son externos a una empresa (entorno), los recursos y la estrategia, a fin de que ésta sea constantemente alineada y realineada, se destaca el carácter único del ajuste estratégico para una organización y para un momento del tiempo particulares.

De Penrose (1959), el modelo integrador retoma que se requiere una necesaria especialización de los recursos de la empresa para sostener su crecimiento como un “círculo virtuoso” y esta especialización necesita crecimiento y diversificación. De esta forma, se va a tratar de desarrollar una cartera de negocios que se adecue a la cartera de recursos estratégicos que se posee la organización y, al mismo tiempo, construir una cartera de recursos que se ajuste a la cartera de negocios. A partir del apalancamiento de los recursos, la empresa logrará alcanzar una ventaja competitiva sostenible en cada negocio de la misma. Adicionalmente, se considera que los límites de la empresa se encuentran definidos en cada momento del tiempo por los recursos estratégicos a los que tiene acceso y a su grado de especificidad.

De acuerdo con el autor, la base del modelo son los recursos y la capacidad de la organización para la generación de nuevos, también reconoce que la utilización y generación de recursos requieren de estrategia, misma que se encuentra



influenciada por el entorno. Esta estrategia será capaz de generar ventaja competitiva y nuevos recursos; la perspectiva dinámica se refiere a la relación bidireccional entre recursos y estrategias.

Como síntesis del marco teórico en el que se basa esta investigación, se destaca que: la empresa está formada por un conjunto de recursos y capacidades cuya aplicación y uso, a lo largo del tiempo, se determina por decisiones administrativas; por lo que la definición de la estrategia en la organización es fundamental ya que proporciona dirección y método para el desarrollo, integra y hace uso efectivo de los recursos y capacidades existentes que generaran crecimiento y este crecimiento nuevos recursos y capacidades que darán sustento y viabilidad a la estrategia futura. Adicionalmente, la estrategia define como la empresa alcanzará los objetivos establecidos y logrará adaptarse eficazmente al entorno, beneficiándose de las oportunidades que presenta el sector al que pertenece, contrarrestando las amenazas.

Los factores que inciden en el crecimiento son: la motivación e iniciativa emprendedora, el entorno, la estrategia, los recursos y capacidades. En el largo plazo, un crecimiento sostenido está indudablemente unido a la rentabilidad, estabilidad y supervivencia de la organización.

Por otra parte, para la expansión del mercado se requiere conocer y seguir la evolución del mercado (cliente final, cliente intermedio o distribuidor, competidores, entorno socioeconómico y la coordinación entre funciones dentro de la organización) a fin de lograr la satisfacción del cliente y con ello un círculo virtuoso de mayores ventas, mejor posición en el mercado, mayor rentabilidad, nuevos recursos y en el largo plazo crecimiento y permanencia de la organización.

## **Capítulo 3. Estrategia de la investigación de campo**

---

El propósito de este capítulo es presentar el diseño metodológico de la investigación, la delimitación del estudio y explicar los procedimientos y técnicas utilizados para recoger y tratar la información.

### **3.1 Enunciado del problema, pregunta y objetivo de la investigación**

El inicio de esta investigación es una primera revisión documental de los principales indicadores económicos de las pequeñas empresas en México, a través de ésta se identifican sus características generales, fortalezas y debilidades, igualmente se describió a la industria de los cosméticos.

A partir de dicha revisión documental, se enunció el problema, se definió la pregunta de investigación y los objetivos de la misma.

Las pequeñas empresas de la industria cosmética en México, presentan diferentes problemas, tales como deficiencias en la gestión del negocio, participación limitada del mercado, bajos niveles de inversión y reinversión; lo que reduce sus posibilidades de adaptación al entorno, continuamente cambiante, al aprovechamiento de las oportunidades del mercado y, en el largo plazo, a su crecimiento y permanencia.

De esta problemática surge el interés de la investigación por determinar los factores que inciden en el crecimiento empresarial para incorporarlos en el diseño de una estrategia que permita a una pequeña empresa de la industria cosmética (FASHION SA DE CV) aprovechar las oportunidades de expansión y desarrollo del mercado, mejorar la gestión interna de recursos y capacidades y crecer en el tiempo.

Así mismo la pregunta de investigación, que indica:

¿Cuáles son los factores que inciden en el crecimiento empresarial y de qué manera se integran a la estrategia que permitirá a una

pequeña empresa de la industria cosmética (FASHION SA DE CV) aprovechar las oportunidades de expansión y desarrollo del mercado, mejorar la gestión interna de recursos y capacidades, y crecer en el tiempo?

### 3.2 Supuesto teórico

Del análisis de las contribuciones de los distintos autores revisados, en el capítulo anterior, obtenemos que los factores que inciden en el crecimiento son: la motivación e iniciativa emprendedora, el entorno, la estrategia, los recursos y capacidades (Wiklund, 1998 y Forcadell, 2004). En el largo plazo, un crecimiento sostenido está indudablemente unido a la rentabilidad, estabilidad y supervivencia de la organización (Bueno, 1991). Adicionalmente, para la expansión del mercado se requiere conocer y seguir la evolución del mercado (cliente final, cliente intermedio o distribuidor, competidores, entorno socioeconómico) y la coordinación de las funciones dentro de la organización, a fin de lograr la satisfacción del cliente y esta satisfacción al cliente un círculo virtuoso de mayores ventas, mejor posición en el mercado, mayor rentabilidad, nuevos recursos y en el largo plazo el crecimiento y la permanencia de la organización. Por tanto, el supuesto teórico de la investigación es:

*Una pequeña empresa, de la industria de los cosméticos, logrará obtener indicadores de crecimiento empresarial y con ello rentabilidad y permanencia cuando: formule y ejecute una estrategia (dirección y método) que alinee los recursos y capacidades actuales de la organización con las oportunidades del entorno, se oriente al conocimiento del mercado, la satisfacción del cliente y la generación de productos y servicios innovadores (entorno e iniciativa emprendedora).*

También a partir de la literatura y del supuesto teórico se definieron las categorías para el análisis de la información: Factores Internos y Factores Externos.

Factores internos: Son los que están asociados directamente a la organización y se vinculan con su capacidad para definir e implementar acciones tendientes a incrementar el valor del producto por unidad de recursos o modificar las estructuras del mercado a su favor, para alcanzar rentabilidad sostenida y adecuada.

Factores externos: Aquellos que caracterizan el entorno al que se enfrenta directamente la empresa, es decir, todas aquellas fuerzas económicas y sociales que influyen en su desempeño y son clave en los sectores donde compiten.

### **3.3 Diseño y tipo de investigación**

Una vez revisada la teoría y establecido el supuesto teórico se procedió a la investigación de campo. *El enfoque de la investigación es cualitativo, la estrategia de investigación es el estudio de caso del tipo único de diseño holístico, es una investigación descriptiva, no experimental y transversal.*

De acuerdo con Mc Gowans (1999), citado por Martinez (2006), en las pequeñas empresas una investigación puede ser realizada de mejor manera a través de un acercamiento cualitativo que incluye la observación participativa, estudio de caso, entrevistas a profundidad y revisión documental, entre otros. Para Yin (1994), un estudio de caso es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos; este método es apropiado en diversas circunstancias: cuando se ha identificado un caso crítico, cuando puede ser utilizado para determinar si las propuestas teóricas son correctas o bien cuando una serie de explicaciones alternativas pueden ser más relevantes.

Se ha elegido el estudio de caso como estrategia de investigación por que en esta investigación se pretende confrontar la teoría con una situación real, inferir como

se desempeñan las pequeñas empresas en México, analizando a una de ellas a profundidad y en específico, y tener una visión integral de la organización, sujeto de estudio, a fin de proponer la estrategia que impulse su crecimiento, acorde a sus necesidades y dinámica del sector al que pertenece, situaciones logradas con el acercamiento a la organización y la realización del diagnóstico integral.

Respecto a su propósito las investigaciones pueden ser descriptivas si lo que se pretende es identificar y describir los distintos factores que ejercen influencia en el fenómeno estudiado, es transversal porque implica un momento determinado del tiempo y no experimental porque no existe manipulación de variables, se realiza después de ocurridos los hechos.

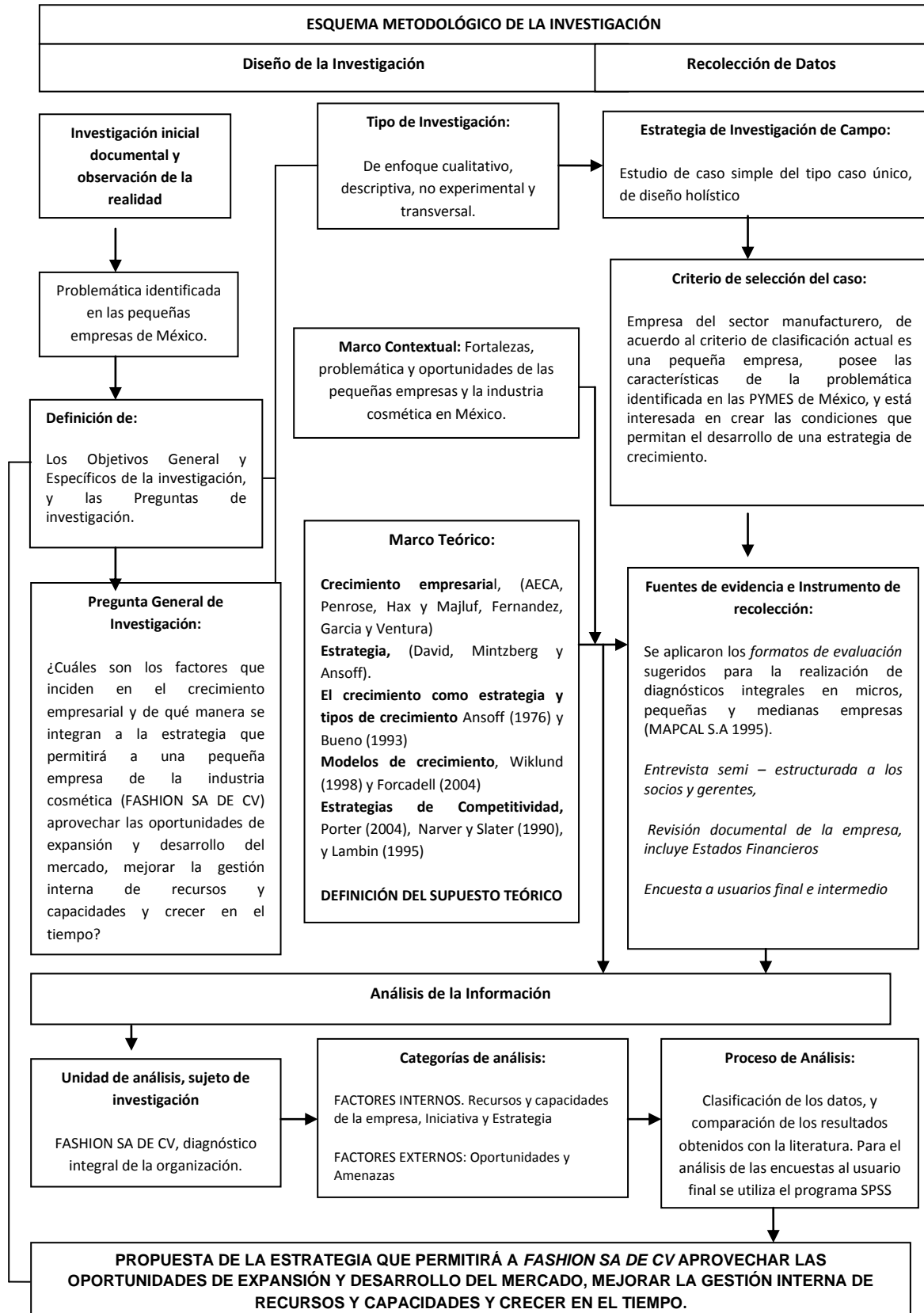
### **3.4 Diseño del estudio de caso**

El diseño de la investigación se realizó siguiendo la metodología propuesta por Yin (1994) para el estudio de caso, de acuerdo con este autor, el estudio de caso debe cubrir los siguientes cuatro aspectos:

- 1. Diseño del protocolo del estudio de caso**
  - a. Determinar los requerimientos
  - b. Desarrollo y revisión del protocolo
- 2. Conducción de la investigación y recolección de datos**
  - a. Preparar la recolección de datos
  - b. Distribuir los cuestionarios, y
  - c. Conducir las entrevistas
- 3. Analizar la evidencia**
  - a. Estrategia analítica
- 4. Desarrollo de conclusiones, recomendaciones e implicaciones basadas en la evidencia.**

A continuación se presenta en el Cuadro 3.1 el esquema metodológico de esta investigación.

**Cuadro 3.1 Esquema metodológico de la investigación**



En los apartados siguientes se describen cada uno de los aspectos que considera Yin para conducir efectivamente un estudio de caso.

### 3.4.1 Diseño del protocolo para el estudio de caso

El protocolo del estudio de caso se diseña para la conducción del mismo. Éste constituye la guía de los procedimientos que deben realizarse durante la fase de obtención de la evidencia. En el Cuadro 3.2 se describe el protocolo para esta investigación.

**Cuadro 3.2 Protocolo del estudio de caso**

<b>Protocolo de investigación: ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO PARA LA PEQUEÑA EMPRESA, CASO: FASHION SA DE CV</b>	
<b>Objetivos</b>	Conocer la dinámica del crecimiento y los factores que lo determinan, así como analizar las estrategias de crecimiento disponibles para la pequeña empresa en México Realizar un diagnóstico integral de la organización sujeto de estudio. Determinar los factores que inciden en el crecimiento empresarial para incorporarlos en el diseño de una estrategia que permita a una pequeña empresa de la industria cosmética (FASHION SA DE CV) revertir la problemática interna, aprovechar las oportunidades del mercado y crecer en el tiempo
<b>Preguntas de Investigación:</b>	¿Cuál es la dinámica del crecimiento en las pequeñas empresas de México? ¿Qué factores lo determinan?, ¿Cuáles son las estrategias de crecimiento disponibles? y ¿Cómo es la estrategia que permitirá a una pequeña empresa, de la industria cosmética, revertir la problemática interna, aprovechar las oportunidades del entorno y crecer en el tiempo?
<b>Método de Investigación:</b>	Estudio de caso simple del tipo caso único, de diseño holístico
<b>Sujeto de estudio:</b>	Empresa: FASHION SA DE CV
<b>Criterio de selección:</b>	Empresa del sector manufacturero, de acuerdo al criterio de clasificación actual de la SE es una pequeña empresa (120 empleados/Ingresos de 35mdp), posee las características de la problemática identificada en las pequeñas empresas de México, y está interesada en crear las condiciones que permitan el desarrollo de una estrategia de crecimiento.
<b>Mecanismo para obtener acceso a la organización e informantes claves:</b>	Una vez seleccionada la empresa, se estableció contacto con dos de los cuatro socios, se plantearon los objetivos de la investigación, el método para la recolección de datos y se estableció el compromiso de compartir resultados así como la propuesta de la (s) estrategia (s) para el impulso del crecimiento.
<b>Fuentes de evidencia:</b>	Dentro de la Organización: Revisión documental y de archivo (documentos de constitución, catálogo de productos, costos y precios, políticas y procedimientos e Informes financieros), Entrevistas (semi-estructuradas), Cuestionarios de Evaluación por área (gerencia o jefatura), y observación directa. Fuera de la Organización: Revisión documental sobre las tendencias del sector, y encuesta a usuarios finales del producto –estilistas - y consumidores intermedios –distribuidores-.
<b>Instrumento de recolección:</b>	Aplicación de cuestionarios/ formatos de evaluación, a fin de obtener una visión integral de cada área y entrevista semi-estructurada jefatura y gerencia (Anexo IV), y Encuesta usuario final e intermedio (Anexo II)
<b>Guía para el informe del estudio de caso:</b>	La estructura de la guía para el informe del estudio de caso se presenta en el Anexo I
<b>Método de Análisis:</b>	Análisis de datos en forma inductiva, guiado por la literatura inscrita en el marco teórico de la investigación (Eastrby- Smith et al 1991) citado por Martinez (2006) a fin de comprender el problema de investigación, para los Cuestionarios aplicados al usuario final a través del Software SPSS y el análisis financiero con las razones financieras como herramienta.

Fuente: Elaboración propia, a partir Yin (1994)

El protocolo del estudio de caso contiene los siguientes elementos: semblanza del estudio de caso, preguntas del estudio de caso, procedimientos a ser realizados y guía del reporte del estudio de caso.

Una vez descritos, el problema, las preguntas, los objetivos y el supuesto teórico de la investigación se procedió a seleccionar la empresa caso de estudio: FASHION SA DE CV, misma que de acuerdo a sus características está clasificada dentro de las pymes, como pequeña empresa. A través de ella se inferirá sobre la problemática actual de estas empresas y se definirán los elementos fundamentales que deberá incluir una estrategia capaz de promover en el tiempo crecimiento, por el aprovechamiento de las oportunidades en el mercado y la gestión eficiente de recursos actuales, considerando la dinámica y características de la industria a la que pertenece.

Para la recolección de datos se utilizarán diversas herramientas: Observación directa, análisis de estados financieros, revisión de archivo y documentación de procesos y procedimientos de la empresa, entrevista semi-estructurada para los principales ejecutivos, cuestionario a clientes intermedios y usuarios de los productos de la empresa (cliente final).

Finalmente, la información será presentada en el capítulo de análisis y discusión de resultados, conforme *la guía para el informe del estudio de caso* que se presenta en el Anexo I.

### **3.4.2 Conducción de la investigación y recolección de datos**

Para la conducción de la investigación se recomienda la utilización de múltiples fuentes de datos y el cumplimiento del principio de triangulación para garantizar la validez interna de la investigación. Esto permitirá verificar si los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes de información guardan relación entre sí (principio de triangulación); es decir, si desde diferentes perspectivas convergen los efectos explorados en el fenómeno objeto de estudio.



La estrategia de recolección de datos aplicada en esta investigación incluye diversas fuentes de evidencia. En la primera fase se recurrió a la *revisión documental* a fin de identificar la situación actual de las pequeñas empresas en México y la industria de los cosméticos, definir desde la teoría a la estrategia, el crecimiento empresarial, conocer los criterios de medición e identificar los factores que lo determinan.

La segunda fase, referente a la investigación de campo, se divide en dos partes. En la primera se retomó la revisión documental para identificar las características generales de la empresa, políticas y procedimientos establecidos, así como analizar su desempeño a través de los informes financieros. Adicionalmente, se aplicaron los *formatos de evaluación* sugeridos para la realización de diagnósticos integrales en las micro, pequeñas y medianas empresas (MAPCAL S.A 1995 – Anexo IV) con el objetivo de tener una imagen dinámica de la organización, reconocer los recursos y capacidades con los que cuenta y la manera en que los gestiona y explota, su orientación y estrategia básica seguida, entre otros.

Otra fuente valiosa de información son las opiniones y percepciones de los principales ejecutivos. Por ello para ampliar el conocimiento de la empresa FASHION SA de CV se aplicaron *entrevistas semi estructuradas* (dos gerentes y dos jefes de departamento), las preguntas claves hicieron referencia al estilo de liderazgo, cultura de la empresa, principales retos del área a cargo y retos de la empresa.

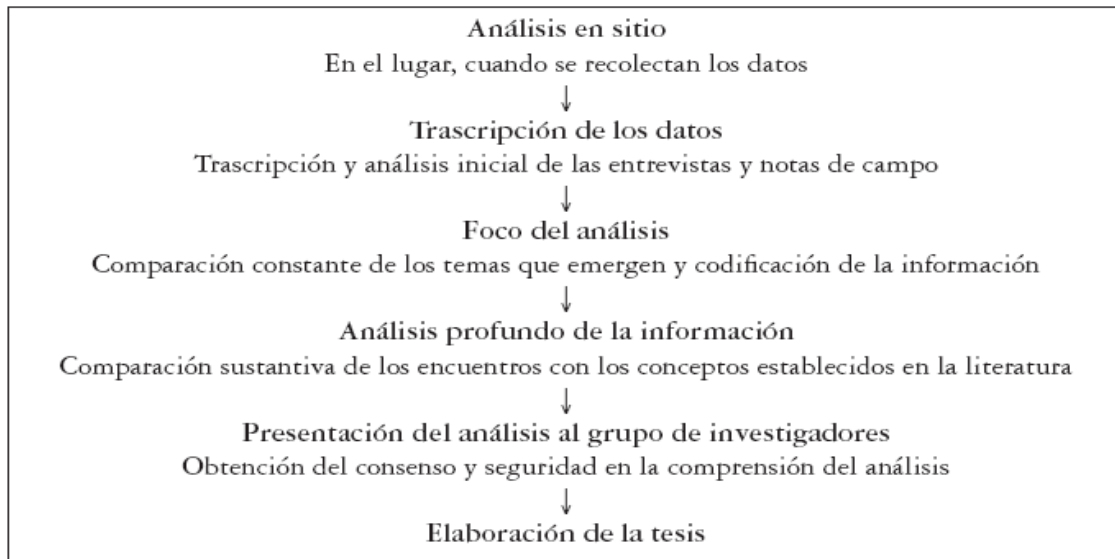
Finalmente, en la segunda parte de la investigación de campo se realizaron dos encuestas. La primera para los usuarios finales (estilistas) con el objetivo de conocer los factores que determinan su decisión de compra sobre una gama de productos de belleza capilar, si conocen y han utilizado los productos de la empresa, cómo los evalúan y cuáles son las propuestas de productos y/o servicios que desde su perspectiva requiere el mercado de los cosméticos.

A los clientes intermedios (distribuidores) se les consultó sobre los factores que inciden en su decisión para distribuir una gama de productos de belleza capilar.

### 3.4.3 Analizar la evidencia

El análisis de los datos y la información recolectada, en la primera fase se realizó de forma inductiva, retomando el supuesto de que en una investigación cualitativa lo más importante es comprender el fenómeno. Martínez (2006) cita las siguientes recomendaciones, propuestas por distintos autores: la lectura y relectura de las transcripciones y notas de campo (Easterby- Smith,1991); la organización de los datos recolectados a través del uso de códigos (Strauss & Corbin, 1990); la constante comparación de los códigos y categorías que emergen con los subsecuentes datos recolectados y con los conceptos sugeridos por la literatura (Glaser & Strauss, 1967), y el proceso de Shaw (1999), descrito a continuación, en el Cuadro 3.3.

**Cuadro 3.3 Análisis de la evidencia**



Fuente: Shaw (1999) citado por Martínez, Piedad C. (2006) "El método de estudio de caso". Fundación Universitaria de Bages, España.

Derivado que el análisis integral de la organización requirió de la interpretación de datos cuantitativos, el análisis de los estados financieros se realizó utilizando

como herramienta las razones financieras, los índices obtenidos fueron comparados con los índices de la empresa líder de la industria, principalmente por dos razones, la primera, de acuerdo con la teoría del análisis financiero es necesario contar con un referente sobre dichos indicadores y esta empresa es la líder del sector, y la segunda por la accesibilidad de la información ya que la cámara reguladora de dicha industria no cuenta con tal referente.

El análisis de los resultados en la encuesta a usuarios finales se realizó con el software de análisis SPSS, principalmente se mostraron datos estadísticos. Finalmente, la investigación será presentada de acuerdo a la guía diseñada para la presentación del informe del estudio de caso (Anexo I).

#### **3.4.3.1 Categorización**

Con base en la literatura revisada en el capítulo anterior y el supuesto teórico definido, se definieron las categorías de análisis, propiedades y atributos, mismos que se describen a continuación:

➤ Categoría de análisis:

Factores internos: Son los que están asociados directamente a la organización y se vinculan con su capacidad para definir e implementar acciones tendientes a incrementar el valor del producto por unidad de recursos o modificar las estructuras del mercado a su favor, para alcanzar rentabilidad sostenida y adecuada.

➤ Propiedades y Atributos

1. Recursos: Los resultados de la empresa reflejados en su crecimiento, dependen del desarrollo potencial de los recursos y capacidades de la empresa para la generación de rentabilidad. Barney (1986) indica que los

*recursos incluyen las habilidades de la administración de la empresa, procesos, rutinas organizacionales, el control del conocimiento y la información.*

2. Iniciativa emprendedora ó Entreprenurship: Se considera el punto de partida del crecimiento, es la búsqueda constante de nuevas oportunidades e innovación; es definido como el “examen académico” de cómo, quién y con qué efectos son descubiertas, evaluadas y explotadas las oportunidades de crear bienes y servicios futuros.
3. Estrategia: Es la dirección y método de desarrollo; la estrategia debe hacer uso efectivo de los recursos y capacidades generados previamente y debe generar recursos y capacidades suficientes para hacer viable la estrategia futura.

Factores externos: Aquellos que caracterizan el ambiente competitivo y cambiante al que se enfrenta directamente la empresa, es decir, todas aquellas fuerzas económicas y sociales que influyen en su desempeño y son clave en los sectores donde compiten.

➤ Propiedades y Atributos

Entorno: Factores externos como condiciones del mercado, aspectos institucionales, competencia, acceso al conocimiento, condiciones que pueden ser oportunidades de crecimiento susceptibles de ser explotadas.

#### **3.4.4 Desarrollo de conclusiones, recomendaciones e implicaciones basadas en la evidencia.**

Corresponde a la última fase del proceso. En esta es necesario retomar los objetivos y preguntas de investigación a fin de presentar los resultados finales obtenidos. Para esta investigación, en este apartado, se realizará la propuesta de

la estrategia orientada al aprovechamiento de las oportunidades del mercado y a la gestión eficiente de recursos para una pequeña empresa del sector de los cosméticos (FASHION SA DE CV), misma que se desarrolla en el capítulo siguiente.

### **3.5 Limitaciones de la investigación.**

Esta investigación como cualquier otra puede presentar diversas limitaciones, sin embargo se considera que es de interés no sólo para la propia empresa sujeto de estudio sino también para las empresas que presentan características y condiciones similares.

Entre las limitaciones identificadas se encuentran: el caso investigado corresponde a una empresa del sector de los cosméticos por tanto los resultados obtenidos, principalmente sobre el entorno, no son generalizables a otros sectores. Se trata de una investigación transversal, por lo que las condiciones de la empresa probablemente sean diferentes a las existentes al comienzo de la investigación y desarrollo del diagnóstico. La clasificación de las empresas en México cambió en 2009 al considerar dos variables, número de empleados y ventas anuales. Sin embargo la información de los censos económicos aún no contempla dicha información, por lo que la mayor parte de las estadísticas aún conserva el criterio anterior (únicamente número de empleados).

Una de las principales fuentes de información fueron las entrevistas semi-estructuradas y los formatos de evaluación de MAPCAL SA DE CV, uno de los riesgos de la investigación se refiere a que las respuestas hayan sido erróneas o diferentes a la realidad.

Finalmente, por la distribución de las acciones la empresa sujeto de estudio es una empresa de tipo familiar y estas empresas presentan una dinámica y problemática específicas. En esta investigación no se abordan a profundidad estas variables por lo que Futuras investigaciones podrían abordar esta dinámica en particular.

## Capítulo 4. Análisis y discusión de resultados

---

En el presente capítulo se exponen y discuten los resultados obtenidos en la investigación de campo; para ello se sigue una estructura de tres apartados, que responden al orden en que fue planteada la estrategia de investigación.

En el *primer apartado* se muestran los principales resultados obtenidos en el *diagnóstico y evaluación* realizados a la empresa. Dichos resultados se presentan por área, el objetivo de este diagnóstico fue identificar las fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad de la empresa, así como los recursos con los que dispone y la manera en que se gestionan dentro de la organización; como se describió en el capítulo anterior, se aplicaron los formatos sugeridos por MAPCAL S.A (1995) para la realización de diagnósticos integrales en las micro, pequeñas y medianas empresas (Anexo IV), como complemento a los anteriores se realizaron entrevistas semi-estructuradas considerando fuente valiosa de información las opiniones y percepciones de los sujetos de estudio. Las preguntas claves se referían al estilo de liderazgo, cultura de la empresa y principales retos del área y de la empresa, el resultado de estas encuestas se ve reflejado en el cuadro sobre la situación actual y deseada en la empresa.

Las fuentes de evidencia fueron: revisión documental y de archivo (documentos de constitución, catálogo de productos, costos y precios, políticas y procedimientos e Informes financieros auditados y no auditados), cuestionarios de evaluación por área (gerencia o jefatura), entrevista semi-estructurada y observación directa.

El *segundo apartado* se refiere a la presentación de las *tendencias y retos del mercado* de los cosméticos en México (revisión documental) y los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los clientes finales (estilistas) con el objetivo de conocer las oportunidades del mercado, los factores que determinan la decisión de compra de los estilistas, orden e importancia, evaluación de la marca con respecto a la competencia y oportunidades de servicio y/o productos desde su perspectiva en el sector; esta visión se complementó con las observaciones de los

clientes intermedios (distribuidores) sobre los factores que determinan su decisión de compra, encuestas Anexo II.

El *tercer apartado* se refiere a la *integración de la información* con la finalidad de crear la estrategia que cumpla con las condiciones del supuesto teórico.

#### **4.1 Diagnóstico y evaluación de la empresa.**

En este primer apartado, inicialmente se identifica a la organización, su giro, actividad y sector al que pertenece, las principales líneas de productos y la manera en que está constituida y organizada. Posteriormente, se presentan los resultados de los formatos de evaluación aplicados a cada una de las áreas: Dirección, Comercial –Ventas y Mercadotecnia-, Producción y la Evaluación Financiera, en cada una de ellas se resaltan en un cuadro las principales áreas de oportunidad y las acciones posibles sugeridas.

El objetivo de esta primera sección es conocer la manera en que se gestionan los recursos actuales de la organización e identificar las fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad de la empresa, así como los recursos de que dispone, es decir, de acuerdo a las categorías de análisis establecidas los factores internos (recursos, capacidades, iniciativa emprendedora y la estrategia). Las fuentes de evidencia fueron: revisión documental y de archivo (documentos de constitución, catálogo de productos, costos y precios, políticas y procedimientos e Informes financieros auditados y no auditados), cuestionarios de evaluación por área -gerencia o jefatura- (Anexo IV), Entrevistas semi-estructuradas con los especialistas de cada área y observación directa.

**CATEGORÍA DE ANÁLISIS: Factores Internos. PROPIEDADES: Estrategia, Iniciativa emprendedora, Recursos y capacidades.**

##### **I. Identificación de la empresa**

Razón social: FASHION S.A. DE C.V.

Nombre comercial: FASHION PROFESSIONAL

Sector Manufacturero, industria – laboratorio de productos cosméticos.

FASHION SA de CV se constituyó el 09 de Mayo de 2001, con el objeto de la compraventa, fabricación, maquila, diseño, distribución, comisión, consignación, importación o exportación de toda clase de productos de belleza, farmacéuticos y del hogar, así como toda clase de mobiliario, equipos y accesorios para salas de belleza.

El Órgano de Administración de la Sociedad es administrador único, actualmente desempeñado por el Director General de la Empresa y socio mayoritario. El capital con que se constituyó fue de doscientos mil pesos. En diciembre de 2007, de acuerdo al Acta General Ordinaria de Accionistas, el Capital Social de la sociedad en su parte variable aumentó en seis millones trescientos mil pesos, así como se refleja la integración de un nuevo socio a la compañía.

De acuerdo a la nueva estructura de las acciones, esta sociedad puede catalogarse como una empresa familiar ya que más del 51% de las acciones pertenecen a dos hermanos.

En FASHION S.A DE C.V el giro principal de producción se refiere a los cosméticos para el cuidado del cabello, los productos principales –marca propia- son:

- Tinte de coloración permanente.
- Polvo decolorante y peróxido -10, 20, 30 y 40 volúmenes- y lociones ondulantes.
- Shampoo y acondicionador para cabello teñido, shampoo para la prevención de la caída del cabello y shampoo matizador de canas.
- Spray fijador,
- Crema desmanchadora de tinte, y
- Tratamientos capilares –ampolletas, mascarilla sin enjuague y silicones-.



La segunda línea de negocios de la empresa es el servicio de maquila en el que se desarrollan los siguientes productos: Tintes de coloración permanente, ampollas capilares, cremas corporales, gel reafirmante y reductivo y refrescante para pies.

Entre los antecedentes se puede mencionar que, cuando la empresa decidió formarse la experiencia de los tres socios fundadores en el medio fue determinante, contaban con la preparación técnica así como la experiencia en el ramo de más de 19 años, por lo que la detección de oportunidades más que ser un proceso documentado fue un proceso natural y la concentración en el segmento de productos de belleza capilar responde primordialmente a dicha especialidad técnica y a la red de contactos de los fundadores; cabe señalar que este segmento es el de mayor aceptación y crecimiento en la industria de los cosméticos, de acuerdo con la Cámara Nacional de la Industria de Productos Cosméticos (Canipece).

En el año 2001, la empresa únicamente fabricaba maquila de tinte para Fuller y como catálogo inicial de productos de marca propia se desarrollaron los ondulantes, tintes, peróxidos y decolorantes. Actualmente en 2011, se cuenta con más de cinco clientes para la unidad de negocios de maquila y la gama propia incluye más de diez productos:

Para la empresa una de las fases más importantes del proceso es la medición de la calidad tanto de materias primas como del producto final, por lo que éste es uno de los más importantes valores ofertados al mercado, esta labor está a cargo principalmente del área de operaciones en coordinación con mercadotecnia.

Actualmente el 100% de sus ventas están dirigidas al mercado nacional, el 84% de ellas se concentra en el DF, Estado de México, Guanajuato, Morelos y Puebla.

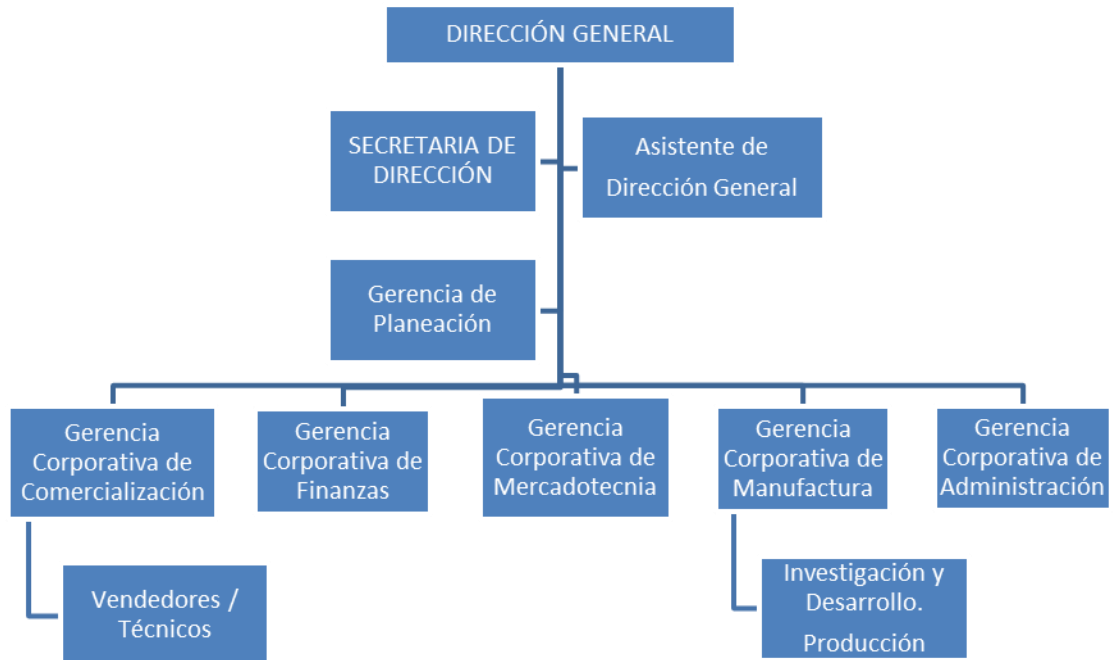
Durante 2010 las ventas fueron de 35 millones de pesos y se registró una utilidad de 0.5 millones.

## Organización

La empresa está regida por una Dirección General y organizada en 5 Gerencias Corporativas: Administración, Comercialización, Finanzas, Manufactura y Mercadotecnia.

FASHION emplea a 120 personas –Ejecutivos, Administrativos, Obreros, Vendedores y Promotores-, únicamente el 20% de sus ejecutivos cuenta con un nivel de Licenciatura.

## Organigrama



### OBSERVACIONES:

Las características de la estructura son:

- Relativamente pocos niveles y varios subordinados por nivel,
- Vertical dominante,
- Orgánica,
- Toma de decisiones centralizada, y
- Pocos equipos, fuerza de tarea o integradores.

En opinión de los gerentes corporativos, la cultura de la empresa se caracteriza por ser dinámica, flexible, innovadora, formal- básica y basada en sus valores (fuente: evaluación de la situación actual y deseada en la organización).

El liderazgo predominantemente es ejercido por el Director General quien a su vez fue el emprendedor inicial. Las características principales de su liderazgo son: carismático, promueve la participación y es proveedor de orientación. Las bases en que se fundamenta su liderazgo son la misión, visión, objetivos y áreas de desarrollo estratégico; las políticas y el código de conducta establecidos guían la acción de la empresa y soportan la delegación del liderazgo.

En 2008 en un taller de integración y dirección se establecieron en la empresa la misión, visión, identificación de valores y los objetivos estratégicos que regirían su acción para los próximos años. A continuación se describen:

Misión: Ser una empresa mexicana reconocida en el mercado de Cuidado Personal distinguiéndonos en el desarrollo, manufactura y comercialización de productos de calidad.

Visión: Mediante nuestra capacidad productiva y capital humano lograr en 5 años ventas por \$200 millones de pesos generando valor en la industria del Cuidado Personal con un Margen de Operación del 20%.

Valores: Innovadores, Comprometidos e Íntegros

Objetivos Estratégicos:

1. Alcanzar ventas de \$200 millones de pesos, equivalente al 32% de crecimiento anual compuesto.
2. Lograr 20% de margen de operación, alcanzarlo paulatinamente.
3. Lograr una capacidad de uso igual a la capacidad instalada de la planta
4. Apertura de nuevos mercados y desarrollo de nuestra marca.
5. Lanzamiento de 1 producto por trimestre; utilizando nuestra capacidad instalada.

Áreas estratégicas identificadas:

1. Cosmética profesional capilar
2. Cosmética mercado retail o público
3. Cosmética mercado retail popular, desarrollo del mercado
4. Maquilas
5. Investigación y desarrollo de productos con base en desarrollo químico.

OBSERVACIONES:

La VISIÓN fue definida como un objetivo. De acuerdo con la teoría, la *visión* es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad (Fleitman, 2000). La *visión* es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir (Thompson y Strickland, 2001). Aunque la visión debe ser definida por la organización una propuesta de esta investigación para FASHION sería:

*“Ser empresa líder en la industria cosmética nacional, que por su innovación, compromiso e integridad, proporcione productos de excelencia promoviendo la belleza en el mundo”.*

Por otra parte, la compañía indica que los objetivos planteados no han sido logrados primordialmente por falta de recursos económicos

## **II. Análisis de la organización por áreas**

En esta sección se presentan los resultados de la evaluación de la gestión de la empresa por áreas, las principales fuentes de evidencia fueron la aplicación de los formatos de evaluación (Anexo IV) y la revisión documental, en lo referente a políticas, procesos y procedimientos.

Una vez descritas las generalidades de la organización, se procedió a evaluar la gestión de la organización y las distintas áreas que la conforman: dirección, mercadotecnia, producción – operaciones y finanzas; cabe indicar que este proceso ha sido prácticamente de auto-evaluación ya que para el investigador la aplicación de los formatos ha sido una guía en la conducción de la propia investigación y una de las principales fuentes de información para la elaboración del diagnóstico. Sin embargo para la empresa constituyen los resultados de la propia gestión evaluados e indicados por la alta gerencia. El objetivo principal es

señalar los aspectos en que las áreas muestran debilidad y presentarlos como áreas de oportunidad.

#### **4.1.1 Evaluación de la Dirección**

Para la evaluación de la Dirección se aplicaron los esquemas de evaluación del 1 al 6, indicados en el Anexo IV. Los aspectos verificados fueron: el establecimiento de objetivos, la aplicación de los principios de la dirección en las actividades cotidianas, la frecuencia en la ejecución de las funciones de dirección, delegación, distribución del tiempo y productividad de los mandos medios.

Para la identificación del estilo de liderazgo del Director General se aplicaron los esquemas de evaluación número 8. A continuación se citan las áreas de oportunidad detectadas, a partir de la aplicación de dichos formatos.

##### *Establecimiento de Objetivos (Formato # 1):*

- Aunque la dirección se ha preocupado por establecer objetivos precisos en las distintas áreas de gestión éstos no se orientan con claridad hacia resultados específicos.
- No se evalúa con frecuencia el cumplimiento de los objetivos, ni existe recompensa al personal en función del logro de los mismos.
- Los objetivos son muy amplios, no se dividen en etapas para facilitar su logro y control.
- Debido a la escasez de recursos no se dota al personal de lo necesario para lograrlos.

##### *Aplicación de los principios de la dirección (Formato # 2):*

Los resultados de esta evaluación permiten observar que en la empresa generalmente se aplican los principios de la dirección. Una vez determinados los objetivos, existe planificación de las actividades, los trabajos se realizan en diversas etapas y por distintas áreas, de acuerdo a su especialidad. Existe una clara definición de la autoridad y responsabilidades, se delega y procuran

mantener relaciones cordiales y de equipo en la organización. Las operaciones tienen un mismo objetivo y la organización es capaz de reorganizarse como un proceso continuo.

Sin embargo, también se reconoce que muchas actividades son circunstanciales, es decir se van realizando “sobre la marcha” conforme la disponibilidad de recursos lo permite.

*Frecuencia en la ejecución de las funciones directivas (Formato # 3):*

De manera general, la Dirección ejecuta todas las funciones directivas en un 70% de las actividades cotidianas. Las funciones más débiles detectadas son: *el control, la comunicación y la implicación*; el primero, por que no se miden, evalúan y analizan los resultados obtenidos con frecuencia, al menos no como un proceso formal y sistemático. La segunda por que no se propicia que la comunicación fluya en todas direcciones y la tercera porque no siempre se allega al personal de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones.

Al evaluar a los colaboradores inmediatos las debilidades observadas son la *comunicación y el establecimiento de directrices*.

Finalmente, se considera que los mandos medios de la empresa ejecutan las funciones directivas en un 85% de sus actividades diarias.

*Habilidades requeridas para la Dirección (Formato # 4):*

La dirección reconoce que el principal activo de la empresa es su gente, ya que se trata de un equipo entusiasta y comprometido, posee capacidades técnicas, humanas, conceptuales e intuitivas, todas ellas derivadas de la experiencia y formación en el ramo, así como del fomento de valores, la dirección otorga la misma evaluación a su propia gestión como a sus colaboradores cercanos y mandos medios, reconoce que *las áreas a mejorar son una mayor disciplina de la organización para mantener el enfoque sobre los objetivos trazados y coordinar e integrar más al equipo para su logro*.

Por momentos ha observado “altibajos” en la motivación de su gente, propiciada mayormente por la falta de liquidez de la empresa. Sin embargo reconoce que sus gerentes corporativos tienen la capacidad de auto gestionarse y al personal a su cargo.

*Delegación (Formato # 5):*

De acuerdo a los resultados de la evaluación de la delegación, el director reconoce la importancia de este principio de la dirección y se observa que de manera constante se realiza. Las debilidades detectadas son:

- No se establecen con precisión cuáles son los objetivos que se pretenden alcanzar con la actividad delegada, y
- No se mantiene debidamente informados a los subordinados sobre los resultados que se van alcanzando.

*Productividad de los mandos medios (Formato # 6):*

Conocimientos, habilidades y responsabilidades

Traduciendo la evaluación en un porcentaje los mandos medios obtendrían una calificación del 86%, ya que realizan sus actividades diarias de manera satisfactoria, adicional a que son personas muy participativas, leales en una búsqueda constante de una mejor forma de hacer las cosas y de solucionar problemas de rendimiento.

Las áreas de oportunidad por segmento son:

Conocimiento y habilidades:

- Conocimiento de matemática e informática para mejorar los procesos de toma de decisiones.
- Conocimiento sobre la realización de evaluaciones objetivas de su personal.

Responsabilidades:

- Mayor delegación y evaluación del rendimiento de sus subordinados

Para una mayor y eficiente gestión del personal es necesario mayor seguimiento y motivación al personal, así como evaluar con mayor frecuencia el rendimiento de los mismos.

*Distribución del tiempo de los mandos medios:*

- 70% Trabajo que genera valor –propio de sus funciones-
- 15% Trabajo administrativo
- 10% Repetición de trabajos, reproceso
- 05% Trabajo innecesario
- 05% No trabajar

*Estilo de Liderazgo (formato de evaluación # 8).*

Los principales ejecutivos de la organización reconocen que la dirección de la empresa se caracteriza por tener un líder carismático, proveedor de orientación y que delega con control. El propio director está promoviendo un liderazgo participativo y el enfoque de equipo; reconoce ampliamente las habilidades, conocimientos y responsabilidades de su equipo y se siente respaldado por él.

OBSERVACIONES:

La dirección de la empresa se caracteriza por tener un líder carismático, proveedor de orientación, que delega con control, promoviendo un liderazgo participativo y el enfoque de equipo; reconoce ampliamente las habilidades, conocimientos y responsabilidades de su equipo, se siente respaldado por él. Los principales focos de atención detectados son: definición más clara y detallada de los objetivos, seguimiento de su cumplimiento, comunicación más fluida hacia y del equipo e información al mismo sobre los resultados alcanzados.

Se considera necesario establecer y seguir un código de ética, y la firma de un documento de confidencialidad, ya que los principales abusos de confianza por parte de los empleados han sido la sustracción de documentos e información técnica y de ventaja para la organización.



#### **4.1.2 Capacidad de innovación en la organización**

Dadas las transformaciones del entorno, la capacidad de innovación es una virtud en las empresas actuales; FASHION está consciente de que es necesario generar nuevos productos o servicios y/o modificar los sistemas y procedimientos que se utilizan en la empresa a fin de lograr que esto se convierta en una ventaja de competencia.

El último producto desarrollado (no mayor a 2 años) y ya colocado en el mercado, como ejemplo de este interés, ha sido el Tratamiento Bi-fase (cuidado capilar a base de silicas), cuya aceptación en el mercado es satisfactoria, ya que la organización lo refiere como uno de los productos de mayor demanda. Sin embargo aún no es generador neto de efectivo, ya que exige que se invierta en él prácticamente todo lo que genera (publicidad, promoción de ventas, materia prima, presentación, etc.).

De acuerdo a la revisión documental, la Innovación o Mejora de productos inicia en el área de Investigación y Desarrollo, a cargo de la Gerencia Corporativa de Operaciones, apoyada por Control de Calidad y Fabricación; Mercadotecnia participa en las pruebas comparativas y con el área de Planeación para la elección de materiales de presentación y materias primas.

A continuación, en el cuadro 4.1 se describe el proceso de desarrollo, fabricación y control de calidad de productos, cuando la estrategia se refiere a la innovación o mejora de los mismos.

## Cuadro 4.1 Proceso para la innovación o mejora de productos

- 1. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO CREA LAS FÓRMULAS**
  - a. Formato de datos generales del producto
  - b. Desarrollo de Formulación
- 2. ENVÍO DE MUESTRAS A MERCADOTECNIA**
  - Mercadotecnia realiza las pruebas comparativas en la sala técnica, evalúa las pruebas, autoriza el producto y envía a desarrollo el producto autorizado
- 3. PRUEBAS INICIALES DE DESARROLLO Y CONTROL DE CALIDAD**
  - a. Pruebas de Estabilidad
    - i. Horno de calor seco
    - ii. Pecera de estabilidades
    - iii. Refrigeración
  - b. Pruebas de Laboratorio: PH, viscosidad, % de amoníaco, % de ácido tioglicólico, etc (dependiendo del producto).
- 4. ENVÍO DEL PRODUCTO A TERCERÍA**
  - Todos los productos se envían a laboratorios certificados por la SSA.
- 5. REGISTRO DEL PRODUCTO ANTE SSA**
- 6. COORDINACIÓN DEL LOTE PILOTO**
  - Mercadotecnia coordina con Planeación la compra de materiales y materias primas.
  - Desarrollo se coordina con Planeación, Control de Calidad, Fabricación y Producción.
- 7. AUTORIZACIÓN DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIAL DE EMPAQUES**
  - a. Control de calidad solicita a proveedores de materiales de empaque para autorizar estándares y arranque de líneas.
  - b. Control de Calidad recibe certificados de análisis de materias primas y autoriza estándares.
- 8. PESADO DE MATERIAS PRIMAS**
  - a. Fabricación realiza el protocolo de fabricación y lo entrega al almacén
  - b. Almacén pesa los ingredientes anotados en la fórmula con supervisión de Aseguramiento de Calidad.
- 9. FABRICACIÓN DEL PRODUCTO**
  - a. Almacén entrega las materias primas pesadas a fabricación junto con el protocolo.
  - b. Comienza la Fabricación, todo el proceso es supervisado por Aseguramiento de Calidad.
- 10. CONTROL DE CALIDAD**
  - a. Laboratorio realiza las diferentes pruebas de Control: Organolépticas, viscosidad, PH, Titulaciones de amoníaco, etc.
  - b. Se aprueba el granel
  - c. Se guardan retenciones del producto.
- 11. PROCESO DE ACONDICIONAMIENTO**
  - a. Producción se coordina con sus Jefas de línea y comienza envasado, etiquetado y empaçado.
  - b. Cada paso es supervisado por las Jefas de línea y Aseguramiento de Calidad.
- 12. ENVÍO DE PRODUCTO TERMINADO A CENTRO DE DISTRIBUCIÓN (CEDI) Y SURTIMIENTO A CLIENTES.**
  - Todo el producto se envía al CEDI y conforme a pedido se reparte a los clientes.

Fuente: Carpeta de procedimientos FASHION S.A DE C.V

Para distinguir las áreas de oportunidad en el proceso y capacidad en FASHION para la innovación y el desarrollo se aplicó a la Gerencia Corporativa de Operaciones el formato de evaluación # 9, obteniendo los siguientes resultados:

En este área, las innovaciones son generalmente referidas a procesos de trabajo; se observa que existe un clima general de apoyo a la generación de nuevas ideas, productos, sistemas y procedimientos de trabajo, los responsables toman la iniciativa en la mayor parte de los casos; las ideas que se han implementado en los últimos tiempos en el área han mejorado su eficiencia operativa en términos costes-resultados y de calidad. El área tiene la capacidad de reaccionar con rapidez ante cualquier nueva situación planteada por el entorno.

Las áreas de oportunidad para incrementar la capacidad de innovación son:

- Formación específica sobre técnicas creativas y realización de actividades encaminadas a estimular la creatividad y un espíritu innovador.
- Considerar en mayor medida el impacto en la rentabilidad de la empresa.
- Crear un historial formal (informes, recomendaciones) sobre las nuevas ideas implementadas.
- Mejorar en el área el tiempo que transcurre entre la generación de una idea y su implantación práctica.
- Crear en la empresa un sistema formal y conocido para la recepción y evaluación objetiva de ideas.
- Finalmente, se ha detectado que por momentos el personal puede percibirse apático por la falta de recursos.

OBSERVACIONES:

Definitivamente para la empresa la innovación y el desarrollo de productos y procesos es fundamental para su crecimiento. Debe promover estas actividades con la finalidad de traducirlos en una ventaja competitiva. Adicionalmente y con la finalidad de que el proceso de innovación esté completo debe promover actividades enfocadas al mercado, desarrollar nuevos canales de distribución, mejorar la atención al cliente y crear una nueva cultura de estabilidad interna derivada del control y mayor enfoque a resultados.

### **4.1.3 Evaluación del área Comercial.**

Para conocer la gestión del área comercial –ventas y mercadotecnia- se realizó revisión documental, entrevistas semi-estructuradas en el área de mercadotecnia y ventas y la aplicación de los formatos de evaluación del 10 al 20 (Anexo IV). A continuación se presentan los resultados:

De acuerdo con la organización las líneas de productos principales son:

- Capilar: Tintes, shampoos, tratamientos capilares, gel, ondulantes, colorantes, alaciantes y decolorantes.
- Corporales: Depiladores, y
- Maquillas: Cremas reafirmantes, humectantes, reductoras, anti-celulitis y productos esotéricos: Loción 7 machos.

Los clientes se encuentran segmentados de la siguiente manera:

- Profesional: Distribuidores, academias y estéticas
- Público: Distribuidores, mayoristas, y
- Maquillas.

Geográficamente se tiene presencia en la región Centro, Norte, Sur y Bajío del país. Sin embargo las ventas se concentran principalmente en DF, Estado de México, Guanajuato, Morelos y Puebla.

### **Gestión del marketing**

(Esquemas de evaluación # 10, 11, 12)

En FASHION se ha comenzado a percibir el marketing como un instrumento estratégico de la gestión de la empresa; de manera histórica las acciones se han enfocado al producto: Calidad (auditorías continuas de desempeño respecto de la competencia) e Imagen (nuevas etiquetas, empaques, leyendas, presentaciones, etc.); sin embargo se detecta como necesario un enfoque holístico y/o hacia fuera, es decir aquél que considere a los distintos actores del mercado, y dónde la orientación sea en mayor medida hacia el mercado y no al producto.

Aunque una de las principales razones del área comercial sobre los resultados de la dirección y planificación del marketing corresponde a la disponibilidad de recursos, dados los resultados de la investigación se considera que la mayor parte están determinados por la falta de información (bases de datos) y de comunicación e integración entre las áreas.

Las áreas de oportunidad detectadas son:

- Incrementar el enfoque al cliente (sus deseos, necesidades y expectativas)
- Mayor implicación de la dirección en los asuntos relacionados con el marketing.
- Mayor difusión al personal de los resultados en ventas logrados por la empresa, a fin de que se sientan implicados.
- Mejorar el servicio al cliente, resolver las quejas de los clientes a un nivel superior, claramente definido. La necesidad de los clientes en este aspecto es: Quejas resueltas, correcta, amablemente y en un tiempo adecuado. (fuente: consulta a distribuidores)
- Potenciar el “know-how” de la empresa por medio de reuniones, seminarios, cursos, etc. Establecer un programa de formación inicial y continuo, principalmente para los vendedores, quienes están en mayor contacto con el cliente.
- Definir claramente los segmentos de mercado a atacar y crear los productos adecuados para las necesidades, deseos y expectativas de los mismos.
- Qué de las visitas sistemáticas y periódicas a los clientes se obtenga información sobre necesidades y expectativas del producto.
- Difusión de la planificación a toda la organización, visión integral.
- Prever alternativas para las eventualidades, evitar el actuar sobre la marcha.
- Tomar consciencia a fondo de que la finalidad principal del marketing es la de generar beneficios satisfactorios durante un prolongado periodo de tiempo y que las actividades no únicamente se centran en la imagen del producto, sino en su publicidad, promoción y desarrollo de canales de distribución.
- Estudio y conocimiento formal de los directivos del potencial de ventas de la empresa por productos, clientes, segmentos del mercado, territorios, puntos de

venta y canales de distribución, creación de bases de datos y registros de comportamiento. Este punto debe trabajarse de manera integral entre Ventas, Mercadotecnia y Finanzas a fin de que los resultados puedan considerarse como fuente de información para la toma de decisiones.

Los aspectos a mejorar en la gestión son:

- Mayor conocimiento del segmento de mercado, sus características, tendencias, patrones de comportamiento y compra, niveles de lealtad y aspectos demográficos.
- Previsión del comportamiento de la competencia, actual y potencial.
- Análisis de los factores del entorno.
- Definir objetivos comerciales claros y precisos, incluyendo control de costes, beneficios netos, inversiones requeridas y rentabilidad previstas.
- Implantar estrategias que prevengan la mejor combinación de marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación), definir las posterior a una investigación de mercado cuidadosa.
- La definición de estrategias y actividades implantadas deben tener una justificación clara y lógica de las inversiones que implican.
- Incluir en los planes la previsión de los beneficios ó pérdidas financieras de la actividad, un análisis de alternativas para los beneficios y pérdidas.
- Establecer mecanismos de control para vigilar la implantación de los planes (regulares, metódicos y obligatorios)
- Incluir programas de contingencia para afrontar situaciones eventuales.

Al consultar al área de mercadotecnia sobre la existencia de bases de datos (Esquema de evaluación # 13) y/o investigaciones que apoyaran el conocimiento de los siguientes aspectos: Tamaño y estructura del mercado, tendencias, potencial, participación, imagen de la empresa, tendencias sociales, etapa de evolución en el ciclo de vida del producto y/o línea de productos, nivel de lealtad, crecimiento de los mercados, hábitos de comportamiento, etc. El área demuestra conocimiento general, principalmente empírico, es decir por el cotidiano acontecer,

aunque reconoce que no existen los suficientes registros formales sobre cada uno de los puntos anteriores, específicamente sobre las tendencias indica que se apoya de revistas especializadas.

### **Análisis de los clientes**

El análisis de los clientes se realizó bajo el formato de evaluación # 14. La funcionalidad de este esquema es que permite visualizar la distribución de las ventas por cliente e identificar qué clientes son los más importantes para la empresa (Grupo A) a fin de establecer políticas y estrategias especiales para ellos.

Entre las principales observaciones están:

- El 71% de las ventas de la empresa (línea profesional y maquilas) descansan en 4 clientes: Cosmética Capilar, Tenochtitlán, Norpelmex y Art Manz. Los ingresos de la organización dependen principalmente de estos clientes, aunque es importante resaltar que también representan las principales cuentas por cobrar existentes, y
- En la distribución de las ventas por línea de negocio el 57% corresponde a las ventas realizadas a distribuidores y/o mayoristas, y el 43% a maquilas.

La tabla siguiente indica los registros de ventas por cliente de Enero a Septiembre de 2010.

**Tabla 1. Análisis ABC de los Clientes 2010**

<b>ANALISIS "ABC" DE LOS CLIENTES 2010*</b>		
<b>CLIENTES</b>	<b>VENTAS \$</b>	<b>% PARTICIPACION VENTAS</b>
<b>GRUPO A:</b>		
Cosmética Capilar	\$ 2,816,605.99	23.8%
Tenochtitlan (M)	\$ 2,182,360.93	18.4%
Norpelmex (M)	\$ 2,075,612.01	17.5%
Art Manz.	\$ 1,347,524.12	11.4%
<b>TOTAL GRUPO A</b>	<b>\$ 8,422,103.05</b>	<b>71.1%</b>
<b>GRUPO B:</b>		
Otras maquilas y m (M)	\$ 644,498.90	5.4%
AMM	\$ 590,131.66	5.0%
Grupo La Mora	\$ 384,940.95	3.2%
Rodríguez de León	\$ 316,816.67	2.7%
Biobelleza Nat.	\$ 303,762.43	2.6%
<b>TOTAL GRUPO B (D)</b>	<b>\$ 2,240,150.61</b>	<b>18.9%</b>
<b>GRUPO C:</b>		
Otros Varios	\$ 315,909.47	2.7%
Cruz Cruz Manuela	\$ 137,774.60	1.2%
Espín Hernández S	\$ 125,910.41	1.1%
Bailon Salas Leni	\$ 116,709.75	1.0%
Brother & Sisters	\$ 115,114.31	1.0%
Jardón Suárez Ma.	\$ 61,000.25	0.5%
Grupo La Belleza	\$ 54,372.00	0.5%
Belleza y Colorime	\$ 46,795.80	0.4%
García Calderón J	\$ 37,225.62	0.3%
Rubio Hernández	\$ 6,229.58	0.1%
Incobrables	\$ 169,594.70	1.4%
<b>TOTAL GRUPO C</b>	<b>\$ 1,186,636.49</b>	<b>10.0%</b>
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 11,848,890.15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en registros de la organización ENE-SEP 2010

### **Portafolio de productos / servicios**

La línea principal de productos que comercializa Fashion es el portafolio capilar. Esta es una línea completa, equilibrada y competitiva, ya que responde a la oferta actual del mercado (Fuente: Autoevaluación de la empresa, observación directa del investigador en los centros de distribución y resultado del formato de evaluación # 19).



Las áreas de mercadotecnia y ventas conocen por experiencia propia cuáles son los productos de mayor demanda y rotación (tinte, cera modeladora, mascarilla capilar, ampollitas, spray alizze y lociones ondulantes), reconociendo que el producto líder es el tinte (formato de evaluación # 19); sin embargo al consultar sí existen registros que indiquen la participación de cada producto/servicio, tanto en las ventas totales como en los beneficios de la empresa, su rentabilidad actual o potencial y su posición con respecto a la competencia, ambas áreas indican que tienen registros generales no individuales y que de manera práctica se conoce la información, pero no es un proceso formal (Formatos de Evaluación NO completados # 15, 16 y 18).

De acuerdo con esta experiencia y la siguiente información se solicitó a los entrevistados clasificar los productos de la línea, según la Matriz BCG (Boston Consulting Group).

**PRODUCTOS ESTRELLA:** Poseen alta participación en un mercado que muestra un alto nivel de crecimiento, pero no son generadores netos de efectivo, ya que exigen que se invierta en ellos prácticamente todo lo que generan (publicidad, promoción de ventas, etc.)

**PRODUCTOS VACAS LECHERAS:** Poseen una alta participación en un mercado que muestra un bajo nivel de crecimiento, generan una gran cantidad de efectivo neto para la empresa.

**PRODUCTOS PERRO:** Poseen una baja participación en un mercado que muestra un bajo nivel de crecimiento, prácticamente no generan efectivo (ventas bajas con márgenes muy bajos).

**SIGNOS DE INTERROGACIÓN:** Productos o servicios que poseen una baja participación en un mercado que muestra un bajo nivel de crecimiento. Inclusive son generadores negativos de efectivo, ya que requieren altas inversiones para llegar a ventas importantes.

## MATRIZ BCG

<p><b>II. PRODUCTOS O SERVICIOS ESTRELLAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decolorantes</li> <li>• Shampoo prevención caída de cabello, y</li> <li>• Matizador de Canas.</li> <li>• Tratamiento Bifase* .</li> </ul>	<p><b>I. PRODUCTOS O SERVICIOS SIGNOS DE INTERROGACION</b></p>
<p><b>III. PRODUCTOS O SERVICIOS VACAS LECHERAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tinte</li> <li>• Cera Modeladora</li> <li>• Mascarilla Capilar, Ampolletas</li> <li>• Spray Alizze</li> <li>• Lociones ondulantes</li> </ul>	<p><b>I. PRODUCTOS O SERVICIOS PERROS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crema desmanchadora de tinte</li> <li>• Crema depiladora, y</li> <li>• Shampoo para cabello teñido.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a formato de evaluación 19.

La importancia de este conocimiento es que se determinan los productos más importantes, claves para la gestión y es posible decidir sobre la eliminación y mantenimiento de productos en el portafolio, asignación de recursos, definir acciones de diseño, perfeccionamiento, reposicionamiento, etc. Sin embargo, dado que cada uno de los cuadrantes tiende a seguir una estrategia diferente sí es importante que la empresa soporte esta información con datos formales a fin de que pueda seguirse el curso de acción más adecuado y que genere riqueza a la organización.

Por otra parte, la empresa ha identificado que el ciclo de vida del portafolio principal se ubica en la etapa de madurez (formato de evaluación # 20), ya que las ventas se han estabilizado y consideran necesario diversificarlo. La inversión en publicidad es mínima y está enfocada a informar, aunque en esta etapa, de acuerdo con investigaciones anteriores, sería de mayor impacto la publicidad persuasiva a fin de incrementar el desplazamiento de las mercancías y por ende el volumen de ventas.

De acuerdo con investigaciones anteriores (MAPCAL S.A, 1995) las características clave de la etapa de Madurez son:

*Tamaño del mercado:* Se estabiliza en un “techo”.

*Volumen de ventas:* Tienden a estabilizarse a nivel general y por empresas.

*Nivel de precios:* Tendencia decreciente, debido a la mayor competencia y los ahorros en costes (economías de escala y efectos de la curva de aprendizaje).

*Rentabilidad individual de los productos y servicios:* A nivel unitario decreciente, pero creciendo a nivel de líneas, debido a las cantidades vendidas y a que los productos requieren, relativamente, menos inversiones para mantenerse en el mercado.

*Número de competidores:* Se fortalece la posición de las empresas dominantes; pueden ingresar nuevas empresas en segmentos marginales; las empresas existentes comienzan a satisfacer las necesidades de segmentos muy específicos del mercado.

*Amplitud de la línea:* La expansión se detiene o se reduce.

*Estabilidad de los Clientes:* Alta, patrones de compra bien establecidos, alto nivel de lealtad de los clientes hacia determinadas marcas.

*Facilidad de ingreso en el mercado:* Difícil, posiciones muy bien consolidadas de las empresas existentes.

*Tasa de crecimiento del mercado:* Igual al PIB. Posibilidad de predecir el potencial de crecimiento: Se puede predecir con cierta precisión.

*Participación del mercado:* Estable, pocas empresas controlan la mayor parte del sector.

*Tecnología:* Se perfeccionan los procesos para lograr ahorros en costes, es posible que ya estén investigando nuevas tecnologías para el sector.

## Comparación con la competencia -visión interna-

(Formato utilizado # 17)

Con la finalidad de saber si la empresa conoce cuáles son los atributos que distinguen a su portafolio de productos de la competencia y cuáles son las calificaciones que otorgaría al mismo se solicitó comparar al producto líder con la marca que reconocen como su competidor directo.

Los resultados obtenidos reflejan que internamente FASHION identifica como las fortalezas de su marca aquellas características intrínsecas al producto: tamaño, facilidad de uso, rendimiento, economía, calidad técnica y funcionalidad.

Entre las debilidades considera: la fortaleza de la imagen, la experiencia que el cliente tiene de los servicios adicionales, el precio vs costo, el servicio al cliente y la penetración y canales de distribución disponibles, siendo este factor el que más baja calificación obtuvo.

**Tabla 2. Comparación de producto líder FASHION VS COMPETENCIA**

CRITERIO	COMPARACIÓN PRODUCTO LÍDER: TINTE	
	PROPIO	COMPETENCIA
Calidad Técnica	9	7
Calidad de los servicios conexos	7	10
Precio	7	9
Imagen de la marca	8	10
Presentación	8	9
Tamaños	10	10
Funcionalidad o Performance	9	7
Facilidad de uso o manejo	10	10
Rendimiento o duración	10	8
Economía en el uso	10	8
Penetración y canales de distribución	7.5	10
Servicio al Cliente	8	10
<b>CALIFICACIÓN PROMEDIO</b>	<b>8</b>	<b>9</b>

Fuente: Formato de evaluación # 19: Comparación con la competencia,  
En opinión de la propia empresa

Para complementar esta visión, identificar los factores que inciden en la compra de un producto de belleza capilar y conocer la evaluación que los usuarios finales (estilistas) e intermedios (distribuidores) hacen de la marca se aplicaron las encuestas de la segunda parte de esta investigación.

OBSERVACIONES:

- De manera histórica FASHION se ha enfocado al producto, su calidad e imagen y aunque este es un aspecto positivo es necesario que la empresa tenga mayor conocimiento del mercado y sus distintos actores (competencia, nuevos productos, necesidades de los consumidores, etc.) a fin de obtener un desarrollo superior y crear valor para el consumidor. Para la toma de decisiones se considera necesaria la creación de bases de datos que permitan conocer la posición competitiva de la empresa, la eficacia de las actividades de publicidad y promoción, identificar el comportamiento del consumidor, y el nivel de rentabilidad que se obtiene así como el aceptable por producto y por plaza.
- Se requiere mayor interacción entre la fuerza de ventas, mercadotecnia, la dirección general y el área de desarrollo, y estos a su vez con los clientes, para conocer sus necesidades.
- Incrementar la comunicación e intercambio de información entre comercialización y las áreas operativas (finanzas, desarrollo, producción y planeación) a fin de involucrarlos al plan de mercadotecnia y ventas a corto, mediano y largo plazo. Para mercadotecnia se requiere diseñar un plan con objetivos realistas, estableciendo los indicadores para medir la eficacia de las actividades de marketing, así como su evaluación periódica. También es necesario establecer un presupuesto que contemple la inversión en investigación de mercados y la propaganda y publicidad.
- Los canales de distribución son limitados, se tiene presencia de marca en diversos estados de la República aunque más del 80% de las ventas se concentran sólo en cinco estados, se puede inferir que no existe un seguimiento real de la rentabilidad y productividad de las plazas. La información se conoce de modo general y no detallado por lo que puede no ser suficiente para permitir a la empresa reducir su grado de vulnerabilidad ante los cambios que se producen en el entorno.
- Finalmente, se sugiere que el área comercial (Ventas y Mercadotecnia) trabajen de manera conjunta.

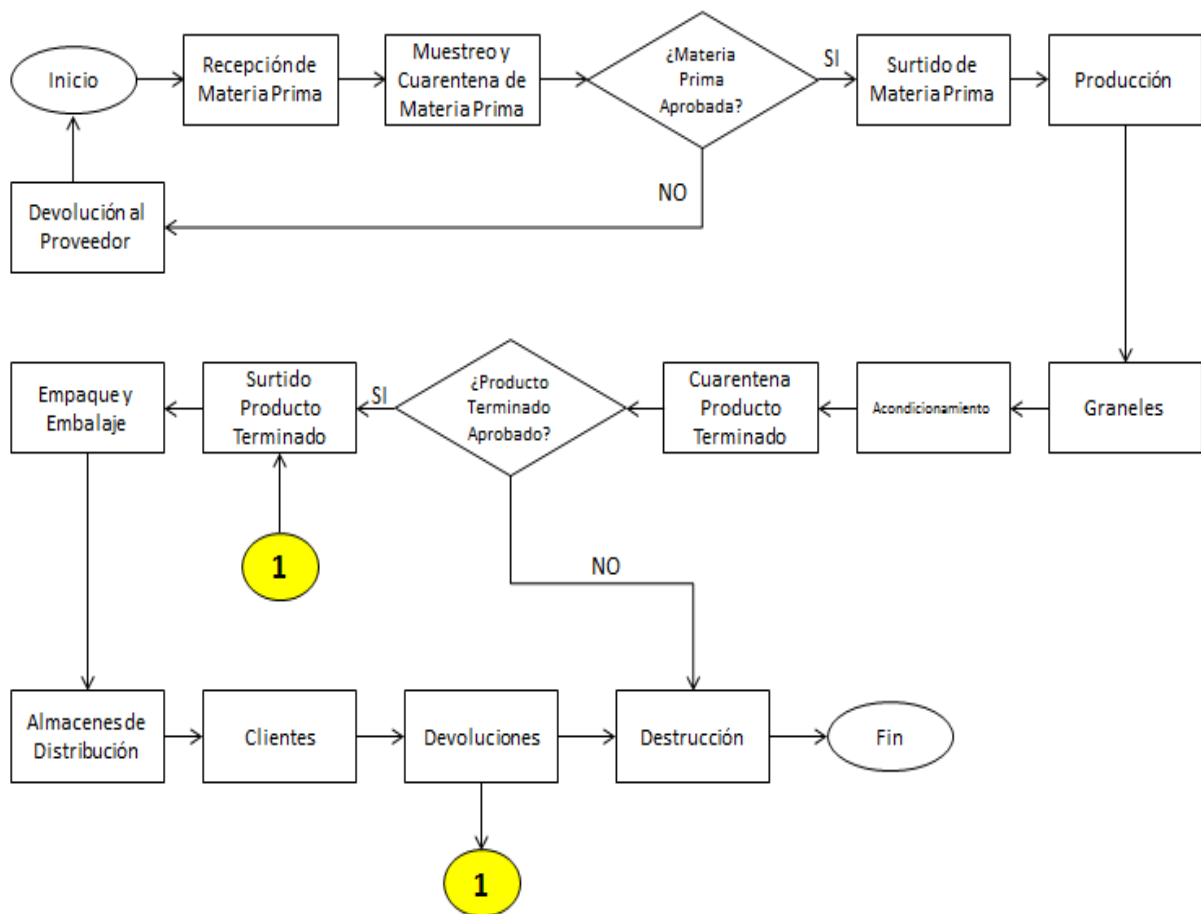
Durante la entrevista se detecta que la empresa tiene claro lo siguiente:

- El cliente asocia la marca con calidad de los productos más no calidad en el servicio. Las razones de elección son calidad.
- El área de Mercadotecnia está interesada en abrir nuevos mercados, difundir la marca e incrementar los canales de distribución. Quisiera determinar por zona el porcentaje de accesibilidad al producto. Reconoce que las actividades de comunicación más efectivas han sido las promociones y demostraciones del producto en el punto de venta.

#### 4.1.4 Evaluación del área de Producción

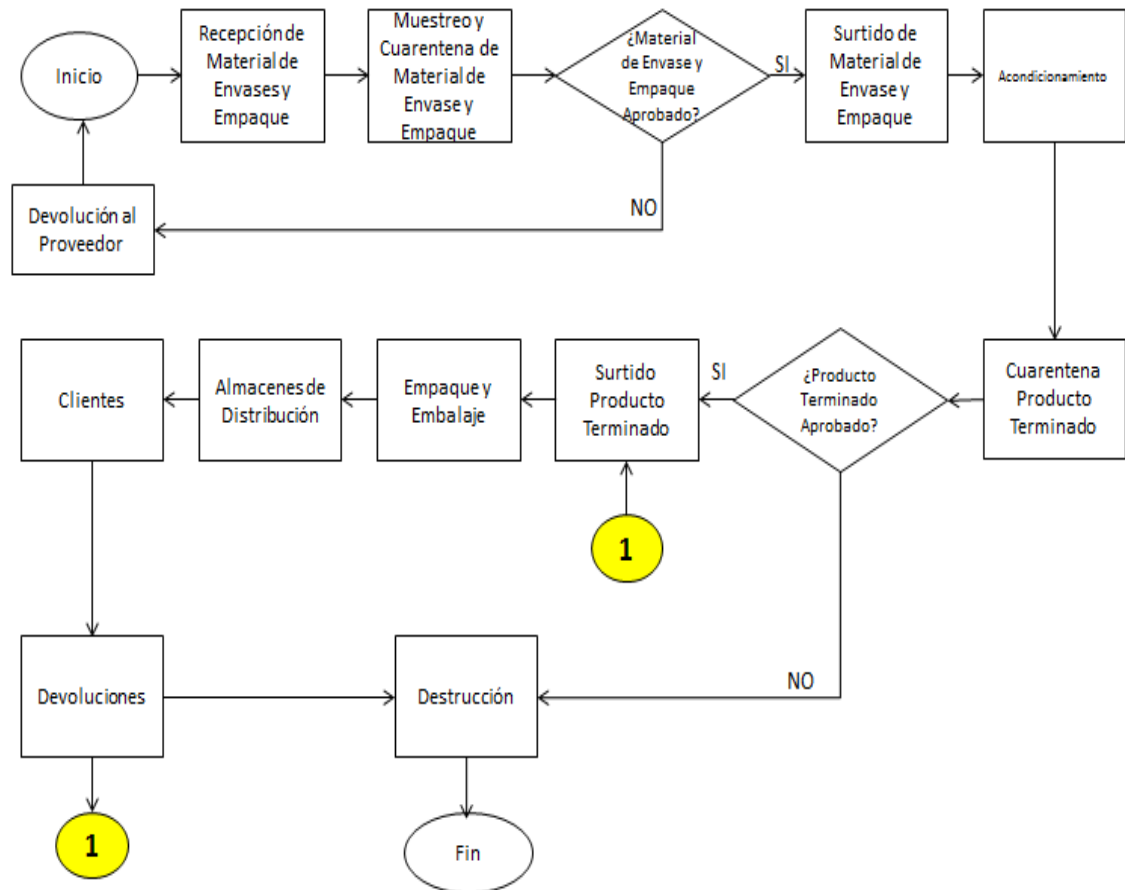
Actualmente, la capacidad instalada de la Planta es utilizada en un 70%, el acceso a las materias primas, el estado de los equipos, de las instalaciones, maquinarias y herramientas podría catalogarse como regular; la razón principal se refiere a la restricción actual de recursos económicos de la empresa. El sector en que se desarrolla la empresa, regulada en su mayoría por salubridad, y la estrategia de acceder a maquilas de empresas grandes y reconocidas ha incentivado al área a la documentación de procesos, procedimientos y utilización de formatos específicos para cada etapa del flujo de operaciones, el flujo actual de operaciones se muestra en las figura 4.1 y 4.2.

**Figura 4.1 Diagrama de Flujo Materia Prima**



Fuente: Gerencia de Producción FASHION SA de CV, Carpeta de procesos y procedimientos.

**Figura 4.2 Diagrama de Flujo Material de Envases y Empaque**



Fuente: Gerencia de Producción FASHION SA de CV, Carpeta de procesos y procedimientos.

Características verificadas del área:

- La capacidad de producción satisface la demanda real-actual de la organización.
- Existen estándares para la medición del control de calidad.
- La actitud del personal del área es participativa, es un área dinámica y con gran potencial para la innovación.
- Las operaciones son flexibles y la tecnología utilizada cubre los requerimientos de operación aunque es un área de oportunidad, al igual que la automatización de procesos.
- Existen los medios técnicos destinados a la investigación y desarrollo de nuevos productos, así como el acceso a fuentes de información tecnológica.

- Existe una gama amplia de proveedores de materias primas y otros materiales. Existe una baja rotación de la existencia ya que generalmente trabajan sin stock, inclusive por la disponibilidad de recursos tampoco reservan el llamado “stock de seguridad”. Anualmente, se revisan y actualizan costos.
- Las compras contemplan las condiciones de compra, plazos de entrega y forma de pago, en la medida de lo posible se trabaja una programación y el crédito obtenido es de 30 a 60 días.

Las principales áreas de oportunidad se refieren a la inversión en tecnología, acceso a materias primas y capacitación técnica del personal a fin de incrementar la productividad

#### **4.1.5 Evaluación Financiera**

El siguiente análisis se refiere al comportamiento financiero de la empresa durante el año 2010. Para realizarlo se consideró la información presentada por el área de contabilidad en el Balance General y Estado de Resultados al 31 de Diciembre de dicho año, cabe señalar que esta información aún no está auditada. Como herramienta principal de análisis se utilizaron las razones financieras, el propósito de esta herramienta es conocer la situación financiera de la organización, los índices obtenidos fueron comparados con los resultados de una de las compañías líderes de la industria a nivel nacional e internacional denominada L'oreal, entre las principales razones de esta comparación se encuentran: el liderazgo de esta última en la industria nacional, la accesibilidad de la información, derivado de que la Cámara que aglutina en México a las empresas de la industria cosmética no posee información de referencia y para la empresa, sujeto de investigación (FASHION SA DE CV), esta comparación permite establecer metas a mediano y largo plazo, sobre todo en los índices en que presenta importantes diferencias.

En el Anexo III se presentan los Estados Financieros 2010 de ambas compañías, las fórmulas de las razones financieras utilizadas y lo que cada una de ellas miden (liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad).



De la revisión documental previa realizada, se considera importante resaltar las siguientes observaciones pues nos permiten tener mayor información sobre el ejercicio actual analizado.

- Los estados financieros son responsabilidad de la administración de la compañía. De acuerdo con la última auditoría realizada, los mismos presentan razonablemente la situación financiera de FASHION SA DE CV y cumplen con las normas de Información Financiera Vigentes.
- En los estados financieros no se consideran provisiones de incobrabilidad, éstas se registran en el ejercicio en que las cuentas por cobrar se cancelan.
- Se considera como inventario final del ejercicio el material no utilizado en su operación, mismo que se valúa a precio de la última compra ó factura, se reconocen como inventarios los anticipos otorgados a proveedores y los productos que se tienen en exhibición en las tiendas.
- Los bienes que integran los activos fueron registrados inicialmente al costo histórico de adquisición. El cálculo de la depreciación de los bienes se determina utilizando el método de línea recta, aplicando las tasas máximas que la Ley del ISR establece para cada tipo de bien (equipo de cómputo 30%, equipo de transporte 25%, mobiliario y equipo de oficina 10%, herramientas 35% y maquinaria y equipo 10%).
- Las operaciones en moneda extranjera que lleva a cabo la compañía se registran al tipo de cambio del día de la operación publicado en el Diario Oficial de la Federación por el Banco de México o liquidación de las mismas, asimismo, los pasivos al cierre del ejercicio se valúan al tipo de cambio del día del cierre del ejercicio.
- No se consideran provisiones sobre las obligaciones por retiro de empleados y los beneficios relacionados, éstas se registran en el ejercicio en que sucede.
- Según con lo dispuesto en la NIF B-10 Efectos de la inflación, NIF emitida por el Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera A.C (CNIF) que entró en vigor el 1ro. de enero de 2008, a partir del inicio del ejercicio en que se confirma el cambio a un entorno no

inflacionario en el país (26% de inflación acumulada durante los últimos tres años), se dejan de reconocer los efectos de la inflación del período. No obstante se deben mantener los efectos reconocidos hasta el periodo inmediato anterior, siempre que correspondan a rubros que no se hayan dado de baja, al 31 de Diciembre de 2007 no se reconocieron los efectos del Boletín B-10 de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados vigentes a esa fecha (Fuente: Auditoría Agosto 2009/Folio del acuse de recibo del dictamen fiscal es 713571/21).

### **Observaciones Fashion y Fashion VS L'oreal**

Revisando y analizando la información financiera presentada sobre Fashion y en comparación con la registrada por L'oreal se destaca lo siguiente:

- En el Estado de Resultados:

**Ventas Netas.** Las ventas se refieren a la transferencia de la propiedad de los bienes y servicios de la empresa al cliente. Las ventas netas son las que resultan una vez que se han descontado las promociones, incentivos, descuentos y devoluciones a/y de los clientes y distribuidores. Es observable que en ambas empresas las ventas netas registraron un incremento con respecto al año anterior, para Fashion en 2010 fue del 2% y en L'oreal del 12%. Las devoluciones en Fashion representan el 5% sobre el valor de las ventas y las promociones del 8%.

**Costo de Ventas.** El costo de ventas se refiere al costo de la producción, de la distribución de los productos a los clientes, incluyendo los costos de transporte y envío, materiales, costos por mercancía deteriorada, regalías pagadas a terceros, y ocultos. En este rubro se observa que para la empresa este costo representa el 58% del valor de las Ventas Netas, en cambio para L'oreal es del 29% por lo que en Fashion este índice se duplica, lo que representa un área de oportunidad para la organización.

**Gastos de Venta y Administración.** Estos gastos se refieren principalmente a los originados por la fuerza de ventas y su gestión, los equipos de marketing, los

servicios administrativos así como los gastos generales. En Fashion los gastos administrativos y de venta representan el 82% de la utilidad bruta y en L'oreal el 79%, por lo que este índice se encuentra ligeramente rebasado. Por otra parte, al revisar el detalle de los gastos en Fashion el 57% corresponde al pago de sueldos, prestaciones, honorarios y comisiones sobre venta y sólo el 8% se ha destinado a la propaganda y publicidad.

En L'oreal la estructura de los gastos es diferente, 56% publicidad y promoción, 6% Investigación y Desarrollo y 38% gastos restantes de ventas, administración y generales.

Utilidad Neta. Es la resultante después de restar y sumar de la utilidad operacional los gastos e ingresos no operacionales, los impuestos y reservas legales, es la utilidad que efectivamente se distribuye a los socios. En Fashion, con respecto a las ventas netas, la utilidad neta obtenida al 31 de Diciembre de 2010 fue del 2%, como referencia la utilidad neta obtenida por L'oreal para el mismo año fue del 11%, entre los impactos más importantes de este resultado es el costo de ventas que manejan ambas compañías.

- En el Balance General:

Inventarios. Al comparar los resultados de ambas empresas en promedio Fashion y L'oreal mantienen un 23% de inventarios del valor total de sus activos circulantes, el índice de rotación y ciclo de almacén en 2010 fueron en Fashion 85 días y en L'oreal de 115 días.

Cuentas por cobrar. Durante el ejercicio, el 77% de los activos circulantes de Fashion corresponden a cuentas por cobrar: Clientes y Deudores Diversos, en L'oreal estas cuentas representan el 38%. Al revisar la razón que mide el período de cobro promedio de la cuentas por cobrar, considerando únicamente el importe registrado en la cuenta de clientes, se observa que en Fashion el período en el último año fue de 138 días y en L'oreal de 50 días, por lo que la diferencia es significativa (88 días) y hace necesario revisar el cumplimiento de la política de cobro a los clientes (30, 60 y 90 días).

De acuerdo con la revisión de los estados financieros históricos se observa que la cuenta de deudores diversos en la empresa incrementó en los últimos cuatro años un 779% y en 2010 este importe representó el 18% de los activos a corto plazo, por lo que se hace necesario establecer una política de préstamos y cobro a deudores diversos, ya que de otra manera se compromete la liquidez en el corto plazo de la empresa.

Por otra parte, en la revisión a detalle de las cuentas se percibe como irregular el que una misma persona moral aparezca con saldo deudor en la cuenta de clientes y con saldo a pagar al ser parte de los acreedores. Aunque contablemente esto es posible financieramente se recomienda que dichos saldos sean compensados. Finalmente, la provisión que hace L'oreal sobre incobrables es del 2% y en Fashion no existe dicha provisión.

Pasivos y Capital. Durante el ejercicio la estructura del capital, fue en Fashion: 68% deuda –corto y largo plazo- y 32% capital de los socios y para L'oreal la condición es a la inversa, 38% deuda –corto y largo plazo- y el 62% capital propio. En Fashion, el capital social al 31 de Diciembre de 2010 se integra por 6500 acciones con valor nominal de mil pesos cada una.

### **Razones Financieras Fashion VS L'oreal. Análisis 2010**

**Tabla 3. Razones de Liquidez**

<b>CONCEPTO</b>	<b>2010</b>	<b>2010</b>
<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>	<b>FASHION</b>	<b>L'OREAL</b>
Solvencia	1,17	1,06
Prueba del ácido	0.93	0,79
Capital de Trabajo	\$ 3,023,156.11	\$ 6,846,680.00
CT-Activo Total	12%	2%

Fuente: Estados financieros 2010 FASHION y L'OREAL

De acuerdo con los índices obtenidos y en referencia a L'oreal observamos que la capacidad de pago de ambas empresas es limitada, con sus activos apenas

pueden responder a sus obligaciones de corto plazo, una relación recomendable sería un índice de 2 a 1.

Analizando las cuentas de 2010, se identifica que dicha situación existe derivado de los porcentajes que representan del activo los inventarios y las cuentas por cobrar, cuentas que significan más del 50% de los activos circulantes. En Fashion implican el 98% de sus activos a corto plazo (Inventarios 21% y Cuentas por cobrar 77%) y en L'oreal el 64% (Inventarios 26% y Cuentas por cobrar 38%).

El capital de trabajo en Fashion representa el 12% del total de sus activos.

*Sugerencia para Fashion:* En el corto y mediano plazo un objetivo financiero puede ser el sanear las cuentas por cobrar, la meta inicial: recuperar el 10% de las mismas, y en el mediano plazo disminuir del 77 al 65 por ciento del total de activos a corto plazo, mediante la revisión de cumplimiento y/o establecimiento de la política de crédito, préstamos y cobro a clientes y deudores diversos, finalmente una meta de largo plazo puede ser no tener una diferencia mayor a 10 puntos porcentuales del líder de la industria (L'oreal).

**Tabla 4. Razones de Apalancamiento**

CONCEPTO	2010	2010
RAZONES DE APALANCAMIENTO	FASHION	L'OREAL
% de Financiamiento	68%	38%
Pasivo VS Capital	214%	62%
Pasivo a LP- Capital	7%	17%

Fuente: Estados financieros 2010 FASHION y L'OREAL

Acorde con los resultados de las razones de apalancamiento, el 68% de los activos de Fashion son financiados, principalmente por el financiamiento a corto plazo. La estructura de capital en la empresa tiene la siguiente distribución: 66% pasivos de corto plazo, 2% pasivos de largo plazo y 32% capital propio, durante el mismo año la estructura del capital en L'oreal es: 62% Capital de los accionistas, 27% deuda a corto plazo y 11% deuda a largo plazo, considerando como referente estos indicadores, en Fashion se observa una excesiva dependencia de los acreedores y de la deuda a corto plazo por lo que un área de oportunidad se

refiere a alcanzar una estructura de deuda más equilibrada, lo que implica mayor planeación y control financiero, elaboración y seguimiento de presupuestos, así como consecución de fondos a través de instituciones formales de crédito.

**Tabla 5. Razones de Actividad**

CONCEPTO	2010	2010
RAZONES DE ACTIVIDAD	FASHION	L'OREAL
Rotación del inventario total	4.27	3.15
Ciclo de Almacén	85 días	116 días
Rotación de activos fijos	21.48	2.29
Rotación de activos totales	1.19	0,81
Rotación de las Cuentas por Cobrar	2.65	7.26
Periodo de cobro promedio	138 días	50 días
Productividad Laboral	\$ 258, 858.00	\$4, 838,760.00

Fuente: Estados financieros 2010 FASHION y L'OREAL

De acuerdo, con la tabla 5 sobre las razones de actividad. El tiempo promedio de vaciado y llenado de almacén así como el del movimiento de la mercancía por las ventas presenta mayor rotación en Fashion, así mismo con respecto a la productividad en las ventas por la utilización de los activos fijos y totales se refleja que las inversiones de Fashion generan un mayor rendimiento, aunque en este rubro es importante destacar que la inversión que tiene L'oreal en activos fijos es del 35% sobre los activos totales y en Fashion la inversión en activo fijo es del 6% sobre los activos totales.

Los índices que manifiestan mayor urgencia en la toma de acción corresponden a la rotación de las cuentas por cobrar y el periodo de cobro promedio. Mientras en L'oreal en 2010 fue posible rotar las cuentas 7 veces con periodo de cobro promedio de 50 días en Fashion únicamente se rotaron 2.7 veces debido a que el periodo de cobro fue de 138 días, lo que sitúa a la empresa en una posición clara de desventaja no sólo con respecto a L'oreal sino con el resto de la industria manufacturera, dónde la razón estándar es de 66 días y en tiempos de recesión de 90, revisando el histórico de incobrables sólo han significado el 1.5% del registro en la cuenta de clientes.

*Sugerencia para Fashion:* Revisar la política de crédito y sanear de la cartera de clientes.

**Tabla 6. Razones de Rentabilidad**

CONCEPTO	2010	2010
RAZONES DE RENTABILIDAD	FASHION	L'OREAL
Margen bruto de utilidades	42%	71%
Margen de utilidades operativas	7%	16%
ROS, margen neto de utilidades	1.7%	11%
RSA, Rendimiento s/los activos	2%	9%
Rendimiento sobre el CC de los accionistas	8%	15%

Fuente: Estados financieros 2010 FASHION y L'OREAL

De acuerdo con los resultados obtenidos, se observa que en la aplicación de las razones de rentabilidad existen diferencias importantes entre ambas empresas durante el ejercicio analizado; de manera general las inversiones de L'oreal han sido más rentables que las de Fashion.

Inicialmente el margen total disponible en Fashion para cubrir los gastos de operación y rendir alguna utilidad fueron 29% menores que los de L'oreal. Una de las explicaciones se refiere a que en Fashion el costo de ventas representó el 58% del ingreso neto por ventas, y en L'oreal este costo es del 29%, y aunque definitivamente la dimensión de ambas empresas no es la misma y se reconoce que L'oreal tiene acceso a mayores economías de escala, un porcentaje adecuado sería que el costo de ventas significara el 50% de las ventas netas generadas y con ello Fashion estaría disminuyendo su costo 8 puntos porcentuales, situación que puede ser posible por negociaciones, sustitución de proveedores y materias primas, etc.

Sobre el margen de utilidades operativas Fashion se encuentra 11 puntos abajo del índice obtenido por L'oreal, en la empresa los gastos de administración y ventas absorbieron el 82% de la utilidad bruta generada.

Respecto a la rentabilidad sobre las ventas e inversión total en activos, Fashion se encuentra abajo por 9 y 7 puntos porcentuales respectivamente, igualmente en

el rendimiento sobre el capital contable de los accionista se presenta una diferencia de 7 puntos, es decir en L'oreal el rendimiento fue del 15% y en Fashion del 8%.

*Sugerencia para Fashion:* Definitivamente las directrices posibles son incrementar las ventas, disminuir costos y gastos e incrementar inversión en tecnología y en publicidad y propaganda, a fin de obtener mayores utilidades y rendimientos.

Finalmente, a pesar de que la industria de la belleza es considerada una industria con mucho dinamismo y en crecimiento, para ambas compañías los últimos años han sido de crecimiento lento, sobre todo para Fashion, así lo indican los índices de ventas y utilidad de operación, las primeras registraron un incremento del 2% y la segunda un decremento del 14% con respecto a los resultados del año anterior, es observable también que en Fashion la utilidad neta promedio durante los últimos cuatro años ha sido del 1.8% con respecto a las ventas netas generadas en cada ejercicio.

## **4.2 Tendencias y retos del mercado**

### **CATEGORÍA DE ANÁLISIS: Factores externos. PROPIEDAD: Entorno**

Esta sección corresponde a la segunda parte del diagnóstico integral y tiene como finalidad conocer las tendencias y retos del mercado de los cosméticos en México, identificar los factores que determinan la decisión de compra -orden e importancia- conocimiento y evaluación de la marca respecto de la competencia y oportunidades de servicio y/o productos, desde la perspectiva de los estilistas (usuario final) y distribuidores (cliente intermedio), e Identificar las posibles líneas estratégicas para la empresa.

Las fuentes de evidencia en esta etapa son: Revisión documental y análisis e interpretación de los resultados en las encuestas al usuario final complementada con la visión de los clientes intermedios.



#### **4.2.1 Oportunidades actuales de la industria de los cosméticos**

En México, el mercado de los cosméticos se considera en proceso de desarrollo, pues aunque el valor actual de este equivale a 48 mil millones de pesos su potencial de desarrollo es seis veces esa cantidad.

La industria está integrada aproximadamente por 200 empresas que pertenecen a los estratos de pequeñas y medianas industrias, así como las empresas transnacionales más importantes del mundo. La mayor parte de las ventas corresponde a la venta tradicional 66% y el resto a venta directa 34%.

Las empresas líderes son: Colgate- Palmolive, Gillette, Procter & Gamble, Jhonson & Jhonson, Beiesdorf, Unilever, L'Oréal y compañías de venta directa como: Avon, House of Fuller, Jafra y Mary Kay.

De acuerdo con un reportaje de TNS Research International México, empresa líder en investigación de mercado y visión de negocio, lo que antes era una moda en la actualidad se ha convertido en una forma de vida; la población mundial cada vez está más preocupada por su apariencia y recurre a todo tipo de tratamientos para verse y sentirse mejor, de acuerdo con esta firma la importancia que las mujeres le dan al cuidado personal es de 8 (en una escala del 1 al 10) y los hombres de 7.

La industria de la vanidad no sólo ha crecido y continuará en ascenso sino que a ella se han integrado nuevos nichos de mercado como los hombres, que hoy se presenta como uno de los nichos de mayor potencial.

En el sector de la belleza y cuidado personal, mantenerse bien y joven son puntos clave para entender a las personas que buscan este tipo de productos y servicios; se considera que en México el mercado del cuidado personal crece 6% anualmente. De acuerdo a las estadísticas, el gasto aproximado en productos de belleza (cremas, tratamientos, artículos de belleza, clínicas, spas) en niveles socioeconómicos medios es de 500 pesos y hasta 400mil pesos en niveles altos.

Las principales tendencias del mercado identificadas, son:

- El consumidor demanda más los productos para el cuidado personal y es más exigente para repetir una compra, adicional a que espera beneficios visibles a corto plazo (dos semanas).
- Existe disposición a pagar más por mejores productos de tecnología e innovación.
- El número de productos que compran los consumidores para la rutina de tratamiento diaria ha bajado en promedio de 7 a 4, por lo que tienen mayor aceptación los productos que puedan proveer diversos beneficios en una misma presentación.
- Nadie quiere envejecer, se ha presentado una redefinición de lo que es la edad. El crecimiento de los productos anti-edad será del 30% a nivel mundial
- El uso de los productos anti-edad se está extendiendo desde los 25 hasta los 65 años.
- Hay un consumo creciente de los nutricosméticos y de aquellos que tienen ingredientes de origen natural/botánico/orgánico.
- La industria está adquiriendo nuevos retos tecnológicos.

De acuerdo con las tendencias del mercado anteriores y las tendencias de los productos, identificadas en el capítulo uno se puede observar que las estrategias posibles a corto y mediano plazo identificadas en la empresa son:

*Ampliar la gama de productos ofertados de belleza capilar:* Silicas, tratamientos nocturnos, cera capilar vibradora, etc.

*IncurSIONAR en el mercado con nuevas líneas de productos:* Línea SPA, dentífricos, productos de limpieza para el hogar, línea para pies, cosméticos y aromas.

*Abrir nuevos mercados y canales de distribución:* Establecerse en ciudades donde no se tiene presencia, atacar nuevos segmentos, desarrollar productos para un mercado popular, tiendas de autoservicio, venta por catálogo, farmacias especializadas, salones de belleza y puntos de venta propios.

*Exportaciones:* Mercados potenciales: Centro América y mercado hispano en USA.

#### **4.2.2 Resultados pruebas de calidad revista del consumidor.**

A fin de orientar la decisión de compra ante la gran variedad de marcas de tintes para el cabello que se comercializan en el mercado, la revista del consumidor realizó el análisis de 20 marcas de tintes permanentes para el cabello y publicó los resultados en la revista del consumidor 287 de Enero de 2001, entre las marcas evaluadas estuvo la marca propia de la empresa: TINTE FASHION.

El análisis de los productos consideró como base dos Normas Oficiales: la NOM-002-SCFI-1993 (Contenido Neto, Tolerancias y Métodos de Verificación), la NOM-141-SSAI-1995 (Bienes y Servicios, Etiquetado para productos de perfumería y belleza pre-envasados). El estudio incluyó la evaluación de la información del etiquetado, así como de los parámetros técnicos que ofrecieran al consumidor información detallada sobre el comportamiento de los tintes durante su uso.

A continuación se describen los factores evaluados y se muestra la tabla de resultados:

*Contenido neto:* Se verificó que la cantidad declarada en la etiqueta correspondiera al contenido real del producto.

*Información comercial:* Se revisó que los productos incluyeran la información comercial básica, como denominación genética y específica del producto; nombre, denominación o razón social y domicilio del productor o responsable de la fabricación; país de origen del producto; en productos importados, nombre, denominación o razón social y domicilio del importador, lista de ingredientes, instrucciones de uso, número de lote y leyendas precautorias que sean requeridas para ese tipo de producto. Además se corroboró que todos los datos en la etiqueta aparecieran redactados en español, con caracteres claros, visibles e indelebles.

*Pruebas de sensibilidad:* Se verificó la prueba de sensibilidad en cada una de las marcas evaluadas, así como que el producto incluyera información -en el etiquetado o en el instructivo anexo- sobre la prueba que debe realizar el

consumidor antes de aplicar un tinte para asegurarse de que no presenta sensibilidad a sus componentes.

*Estabilidad:* Se revisó que los componentes de los tintes no presentaran inestabilidad en la emulsión (separación de los componentes, aparición de gotas de agua o sedimentos, cambio de color) al ser sometidos a pruebas de estabilidad, principalmente cambios de temperatura que pueden sufrir durante el proceso de almacenamiento.

*Poder cubriente:* Se observó y evaluó el poder cubriente del tinte al ser aplicado en cabello natural, siguiendo las instrucciones de uso del producto.

*Permanencia del tinte:* Se observó y evaluó la permanencia del tinte en el cabello al ser sometido a pruebas de lavado con champú, verificando el tiempo de duración y el cambio de tono.

*Poder cubriente en cabello canoso:* Se observó y evaluó el poder cubriente en cabello canoso, de aquellos productos que ostentan en su etiqueta esta cualidad.

Los resultados del estudio comparativo se resumen en la tabla 7. De acuerdo a la tabla de resultados, de manera general el Tinte Fashion es un producto competitivo. La evaluación obtenida fue de 91.5 donde 88 fue el menor valor y 100 el más alto, la calificación promedio de las marcas evaluadas fue de 95.

Las observaciones y/o áreas de mejora sobre el producto fueron en las pruebas de desempeño y en el etiquetado. En las pruebas de desempeño, en los tonos rojos se indica que al cabo de 20 lavadas la resistencia y permanencia del color disminuyen y en los tonos rubios y castaños la cobertura de canas debe mejorarse e igualmente a las 20 lavadas su permanencia disminuye. En el etiquetado, se requerían mencionar medidas de seguridad tales como: No se aplique en el bigote, no se deje al alcance de los niños e indicar los primeros auxilios, en caso de que esto suceda.

La tabla 7 presenta los resultados de la prueba:

<b>TABLA 7. Tabla de resultados tintes permanentes</b>			
	<b>MARCA</b>	<b>EVALUACIÓN</b>	<b>PRECIO</b>
1	IGORA ROYAL	88	\$ 66,56
2	COLORELLE	89,5	\$ 36,40
3	DE LA VEGA	90	\$ 27,50
4	FASHION	91,5	\$ 20,83
5	ISSUE	91,5	\$ 36,08
6	MAGICOLOR	92	\$ 21,68
7	AVON COLOR ACTIVE	93	\$ 24,76
8	BIGEN II	93	\$ 44,16
9	RE-COLOR	94	\$ 16,41
10	VIVA COLOR	95	\$ 55,62
11	COLORSTAY REVLON	97	\$ 44,87
12	FERMODYL	97	\$ 46,74
13	HYDRIENIC CLAIROL	97,5	\$ 47,57
14	MISS CLAIROL	99	\$ 45,07
15	CÁPSULAS D DE LA VEGA	100	\$ 36,29
16	MOTIFF CLAIROL	100	\$ 40,46
17	NUTRISSE	100	\$ 41,33
18	KOLESTON	100	\$ 46,65
19	IMEDIA L'OREAL	100	\$ 47,02
20	LADY GRECIAN	100	\$ 54,08
<b>PRECIO PROMEDIO</b>			\$ 40,00
<b>DESVIACIÓN ESTANDAR</b>			\$ 12,78

Aunque en el estudio no se realizan observaciones sobre el precio y sólo se presenta como información del producto para el cliente y con ello orientar su decisión de compra, en esta investigación se considera importante resaltar las diferencias encontradas en este rubro por considerarlas significativas y que pudiesen representar una desventaja para Fashion en el mercado, al confundir al usuario, en el sentido de que de acuerdo a las tendencias del mercado *el usuario presenta disposición a pagar más por mejores productos y en otras investigaciones se ha resaltado que el cliente percibe una relación positiva y proporcional entre calidad y precio.*

Los resultados sobre los que se realiza esta observación se refieren a que el precio del Tinte Fashion (TF) con respecto al precio promedio de las veinte marcas evaluadas es 100% menor, es decir el precio de TF es de \$20mxn y el precio promedio en el estudio es de \$40mxn. Considerando que el precio promedio anterior podría ser un indicador muy amplio se decidió observar el precio de Fashion con respecto al de las seis marcas que menor evaluación obtuvieron (entre ellas Fashion) y se encontró que con respecto al promedio de este grupo el precio de TF es 75% menor, es decir TF \$20mxn VS \$35mxn precio promedio del grupo indicado.

Por lo que una importante área de oportunidad se refiere a mostrar este indicador como una ventaja competitiva o bien reconsiderar el segmento para el cuál el producto está dirigido.

#### **4.2.3 Resultados Encuesta Usuario Final: Estilistas y Sondeo con Clientes Intermedios (Distribuidores).**

Dentro de las áreas de oportunidad detectadas en el diagnóstico a la empresa se observó que existía predominantemente un enfoque hacia el producto –calidad e imagen- e inclusive las principales estrategias de mercadotecnia y comercialización se tomaban con este enfoque, por lo que una de las recomendaciones más importantes se refería a hacer necesario cambiar este enfoque hacia el mercado, a fin de detectar las necesidades y oportunidades que podrían presentarse al investigar a los distintos actores del mercado y esto redundara en un desarrollo superior para la organización y crear valor para el consumidor. La encuesta realizada a los estilistas y el sondeo con los distribuidores son un primer esfuerzo en este conocimiento y acercamiento a/del mercado.

En esta primera fase del estudio se eligieron a los estilistas como sujetos de la investigación por considerarlos el usuario final del producto, derivado que la principal línea de negocios de la empresa son los productos de belleza capilar

enfocados al mercado profesional; el objetivo de la encuesta fue detectar la importancia de los factores que inciden en su decisión de compra sobre una gama de productos de belleza capilar, saber si existe conocimiento de la gama de productos Fashion, y si han sido utilizados los productos de Fashion, compararlos con la marca utilizada cotidianamente. Adicionalmente, la encuesta permitió identificar productos y/o servicios que están siendo requeridos por este sector.

Se aplicaron 30 encuestas, el tamaño de la muestra fue elegido por conveniencia, y por la ubicación predominante de las estéticas encuestadas los resultados se refieren a las estéticas del noroeste del Área Metropolitana (Tecamachalco, Lomas de Sotelo, Satélite, Tlalnepantla y Cuautitlán).

De acuerdo con los resultados obtenidos, los factores que inciden en la decisión de compra sobre una gama de productos de belleza capilar en los estilistas son, por orden de importancia:

**Tabla 8. Factores que inciden en la decisión de compra de los Estilistas**

FACTORES QUE INCIDEN EN LA DECISIÓN DE COMPRA		% OPINION S/IMP. ALTA
1	Calidad	100%
2	Funcionalidad o performance	100%
3	Rendimiento o duración	90%
4	Facilidad de uso o manejo	83%
5	Capacitación	80%
6	Información técnica del producto	77%
7	Precio	70%
8	Economía en el uso	63%
9	Servicio al cliente	60%
10	Presentación/tamaño	50%
11	Exclusividad, acceso al producto únicamente a estilistas	50%
12	Canal de distribución.	47%
13	Imagen de la marca	20%

Fuente: Encuesta a Estilistas

Sólo el 50% de los estilistas profesionales utiliza en su establecimiento exclusivamente una marca. El 50% restante utiliza 2 o más marcas. De los

estilistas que utilizan sólo una marca, Salerm, Dibal y Shwarzkopf fueron las más representativas (implican el 80% de dicho 50%).

La gama de productos de Fashion es utilizada en las estéticas dónde se utilizan dos o más marcas, mismas que representan el 13% de la muestra.

### ¿Qué marca utiliza actualmente?

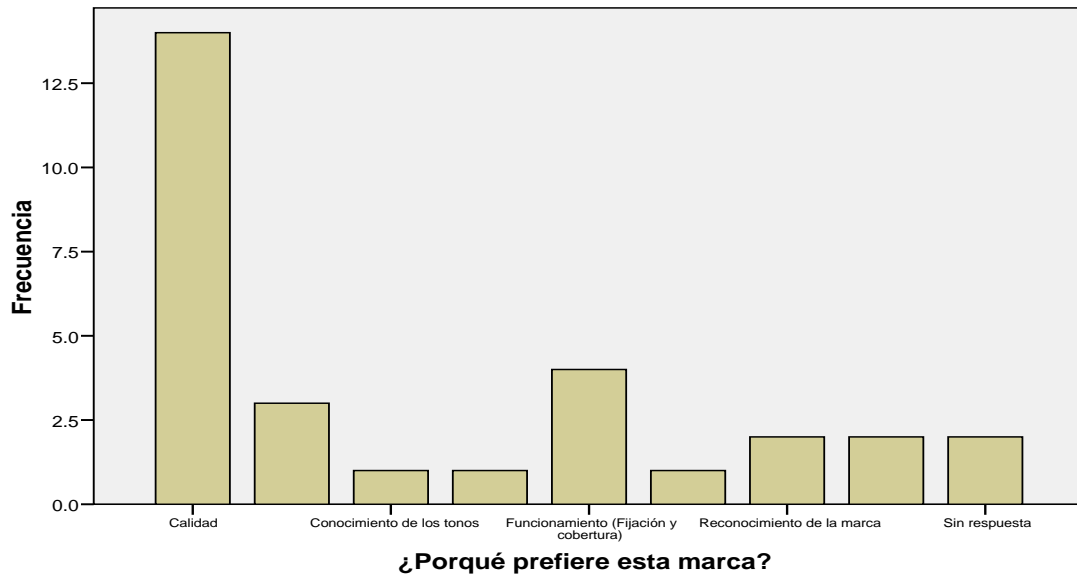
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Loreal	1	3.3	3.3	3.3
Salerm	5	16.7	16.7	20.0
Revlon	2	6.7	6.7	26.7
Dibal	4	13.3	13.3	40.0
Shwarzkopf	3	10.0	10.0	50.0
2 ó más de las anteriores EXCEPTO Fashion	11	36.7	36.7	86.7
2 ó más de las anteriores INCLUYENDO Fashion	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Las razones para preferir la marca (s) actualmente utilizada son: Calidad (47%), Funcionamiento –fijación y cobertura- (13%) y Precio/costo (10%).

El 33% de los estilistas conocen la marca Fashion; sin embargo sólo el 23% ha utilizado alguno de sus productos, es importante resaltar que el 13% confundió la marca con FASHIONABLE, el 53% restante NO conoce la marca.



### ¿Porqué prefiere esta marca?



### ¿Conoce la gama de FASHION?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
SI	10	33.3	33.3	33.3
NO	16	53.3	53.3	86.7
CONFUNDIÓ LA MARCA	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

### ¿Ha utilizado alguno de sus productos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
SI	7	23.3	23.3	23.3
NO	23	76.7	76.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

### Advertencia

¿Ha utilizado alguno de sus productos? es una constante cuando ¿Conoce la gama de FASHION? = NO. Se representará en los diagramas de caja que se generen, pero no así otros datos.

¿Ha utilizado alguno de sus productos? es una constante cuando ¿Conoce la gama de FASHION? = CONFUNDIÓ LA MARCA. Se representará en los diagramas de caja que se generen, pero no así otros datos.

Quienes han utilizado la marca FASHION indican que la consideran de calidad. Aunque mencionan que no en todas las distribuidoras la encuentran. Los productos más consumidos de la empresa son: Los tintes, peróxidos y decolorantes.

### ¿Cuál?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Tintes, peróxidos y/ó decolorantes	3	10.0	42.9	42.9
	Tratamientos capilares /shampoo	1	3.3	14.3	57.1
	Ambas opciones	3	10.0	42.9	100.0
	Total	7	23.3	100.0	
Perdidos	Sistema	23	76.7		
Total		30	100.0		

A los estilistas que conocían y habían utilizado la marca FASHION se les solicitó realizar una comparación entre esta y alguna otra que también conocieran y utilizaran actualmente. Las marcas con las que la empresa fue comparada y evaluada fueron: Lóreal (29%), Dibal (29%), Alfaparf, Magirel y Revlon 14% cada una.

De acuerdo con los resultados obtenidos, los estilistas reconocen como los factores de mayor competitividad en FASHION la duración, la facilidad de uso o manejo de los productos, la información técnica, la economía en el uso y las presentaciones/ tamaño. La calidad, funcionalidad y precio están evaluados predominantemente como de competitividad media, y los factores de baja competitividad son: servicio al cliente, capacitación y canales de distribución.

Las fortalezas de la competencia son: calidad, funcionalidad, duración y facilidad de uso, como factores de competitividad media se encuentran la economía en el uso, las presentaciones- tamaño y el servicio al cliente. Los elementos de competitividad baja en la competencia son: los canales de distribución, la exclusividad y la capacitación.

La tabla 9 resumen los resultados obtenidos:

**Tabla 9. Evaluación FASHION VS COMPETENCIA**

	<b>FACTOR</b>	<b>FASHION</b>	<b>COMPETENCIA</b>
1	Calidad	0,5	1,0
2	Funcionalidad o performance	0,5	1,0
3	Rendimiento o duración	1,0	1,0
4	Facilidad de uso o manejo	1,0	1,0
5	Capacitación	0,2	0,2
6	Información técnica del producto	1,0	1,0
7	Precio	0,5	0,3
8	Economía en el uso	1,0	0,5
9	Servicio al cliente	0,2	0,4
10	Presentación/tamaño	1,0	0,5
11	Exclusividad, acceso al producto únicamente a estilistas	0,3	0,2
12	Canal de distribución.	0,1	0,2
13	Imagen de la marca	0,2	0,3

Fuente: Encuesta Usuarios Finales (Estilistas)

El Cuadro Estratégico de la empresa en comparación con la competencia surge de la información anterior y se realizó con la finalidad de identificar los puntos en los que se distingue la empresa así como los factores que podrían explotarse y están siendo demandados por los estilistas.



Fuente: Elaboración propia, en base a evaluación obtenida de la Encuesta a los Estilistas

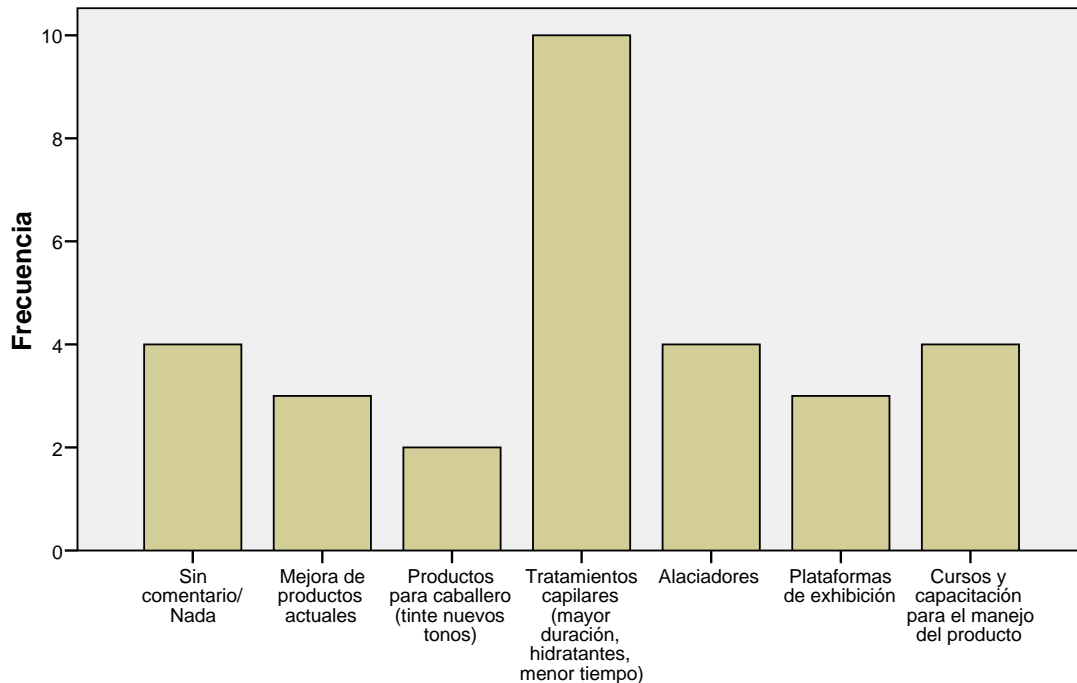
Las áreas de oportunidad detectadas para la empresa con el usuario final del producto son:

- La Calidad,
- La Funcionalidad –fijación y cobertura-
- La Capacitación, y
- El Servicio al cliente y los canales de distribución.

Finalmente, para concluir la encuesta se solicitó a los estilistas que desde su experiencia y opinión indicaran las novedades y/o servicios que la industria de los cosméticos capilares puede brindarles, los resultados más representativos son:

- El 33% indica que se requieren tratamientos capilares de mayor duración, hidratantes y/o que actúen en menor tiempo,
- El 13% sugiere cursos y capacitación para el manejo del producto,
- El 13% opina que se requieren alaciadores, y
- El 10% plataformas de exhibición.

### Servicios ó productos por realizar



### Servicios ó productos por realizar

Como resumen de los resultados de la encuesta se resalta que la calidad, el funcionamiento –fijación y cobertura- y el precio son los principales factores que inciden en la decisión de compra de los estilistas, por lo que estos factores son en los que la empresa debe centrarse. Los tintes, peróxidos y decolorantes son los productos más reconocidos y utilizados de la marca, así que inicialmente la satisfacción de los servicios requeridos por los estilistas (cursos, capacitación y plataformas de exhibición) pueden satisfacerse utilizando como ancla estos productos. Finalmente, entre los productos más requeridos por el sector son los tratamientos capilares, destacando la necesidad de que sean hidratantes, de mayor duración y que actúen en menor tiempo, y alaciadores más efectivos.

Una vez identificados los factores que inciden en la decisión de compra de los usuarios finales (estilistas) se realizó un sondeo con *5 distribuidores* para conocer también que factores son los más importantes para ellos y que influyen su decisión

de compra y/o distribución de una gama de productos de belleza capilar, los productos más solicitados y conocer qué marca (s) es la más vendida. Los resultados a estas tres preguntas fueron:

Para ellos como clientes intermedios los factores más importantes que inciden en la decisión de distribución y venta de un producto son:

- El cumplimiento en entregas (puntuales y rápidas)
- El servicio al cliente
- El margen de utilidad, precio
- Las condiciones de venta/pago, y
- Los beneficios adicionales: promociones, soporte técnico, fletes, etc.

Los productos más solicitados son: Tintes, silicas y tratamientos capilares, generalmente (más del 80% de las ocasiones) los vendedores de la distribuidora recomiendan marcas a los clientes que así lo requieren. Las marcas más vendidas en las distribuidoras son: L'oreal y Alfaparf.

En Fashion se reconoce que los dos primeros factores: cumplimiento en entregas y servicio al cliente se encuentran descuidados ya que estos corresponden a las principales quejas de los distribuidores; las quejas son atendidas principalmente a través de un 01-800; aunque se considera que la principal razón para el incumplimiento es la restricción de recursos.

#### **4.3 Integración de la información y propuesta.**

De acuerdo con el supuesto teórico de la investigación que dicta: *Una pequeña empresa, de la industria de los cosméticos, logrará obtener indicadores de crecimiento empresarial y con ello rentabilidad y permanencia cuando: formule y ejecute una estrategia (dirección y método) que alinee los recursos y capacidades actuales de la organización con las oportunidades del entorno, se oriente al conocimiento del mercado, la satisfacción del cliente y la generación de productos y servicios innovadores (entorno e iniciativa emprendedora).*

La integración de la información pretende generar las bases para proponer la estrategia que permita a la organización gestionar eficientemente sus recursos actuales, tener la capacidad de generar nuevos y aprovechar las oportunidades del entorno a fin de que esta combinación de factores le permita el crecimiento.

Los productos de esta integración y que se presentan a continuación son: la *cadena de valor* en la empresa, identificada para tener visualmente las actividades primarias y de soporte y verificar que actividades pueden generar valor o evitar costos, el *cuadro de la situación actual y deseada en la organización*, construido en conjunto entre el investigador y los gerentes corporativos y las *matrices DOFA* (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Estrategias) y *PEEA* (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción) realizadas con la finalidad de resumir las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización, así como identificar la posición estratégica de la misma y sugerir de acuerdo a esta posición las acciones que la mejoren.

Finalmente con la interpretación de esta información integrada se realiza la propuesta a la empresa.

- **Cadena de Valor**

Conforme la teoría revisada, las empresas para crear valor al cliente, es necesario analicen la cadena de valor de sus actividades, a fin de detectar en qué actividades pueden estar incidiendo en costos que se traducen en mayores precios al usuario.

La cadena de valor de la compañía fue organizada por las funciones que realizan cada una de las Gerencias de la empresa y presenta la siguiente estructura:

## Actividades de apoyo

<b>Dirección</b>			
<b>Gerencia Corporativa de Finanzas:</b> Contabilidad, Pagos, Tesorería, Cobros e Impuestos			
<b>Gerencia de Planeación:</b> Proveedores, Compra de insumos			
<b>Gerencia Corporativa de Administración:</b> Nómina, contrataciones, relaciones laborales, servicios generales y al personal.			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• I y D. Desarrollo y mejoramiento de productos</li> <li>• Operación</li> <li>• Mantenimiento</li> <li>• Seguridad e higiene laboral</li> <li>• Control de Calidad</li> <li>• Gestión de inventario de insumos</li> <li>• Gestión de Fabricación</li> <li>• Gestión de inventario de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Almacén de Materias primas y materiales</li> <li>• Almacén de Producto terminado</li> <li>• Transportes</li> <li>• Distribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyección de Ventas</li> <li>• Mejoramiento de productos</li> <li>• Especificación de productos</li> <li>• Lanzamiento de productos</li> <li>• Promoción y publicidad</li> <li>• <u>Gestión de canales de distribución</u></li> <li>• <u>Investigación de mercados</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas</li> <li>• Proyección de ventas</li> <li>• Maquilas</li> <li>• Servicio a clientes: Soporte Técnicos y Promotores</li> <li>• Facturación</li> <li>• Servicio postventa</li> <li>• <u>Adiestramiento</u></li> </ul>
<b>Gerencia Corporativa de Manufactura</b>	<b><u>Gerencia Corporativa de Finanzas</u></b>	<b>Mercadotecnia</b>	<b>Gerencia Corporativa de Comercialización</b>

## Actividades primarias

Las actividades primarias, tienen que ver con el flujo primario de materiales y servicios, y agregan valor a la propuesta que tiene la organización para el cliente. Las actividades de apoyo o secundarias alimentan a las de la línea primaria y les prestan soporte, a la vez que se apoyan entre sí. Es importante que la organización identifique cuáles son los factores que tienen particular incidencia sobre los costos o sobre el valor generado en las diferentes actividades a lo largo de la cadena de valor (impulsores de costos o de valor).

En la cadena de valor de la empresa FASHION S.A DE C.V se observa que las actividades subrayadas en Mercadotecnia (gestión de los canales de distribución e investigación de mercados) y en la Gerencia Corporativa de Comercialización (adiestramiento) son funciones no realizadas o realizadas mínimamente y que



agregarían valor a la oferta de la empresa. Adicionalmente, llama la atención en las actividades primarias las funciones que tiene también a su cargo la Gerencia Corporativa de Finanzas, ya que los competidores realizan estas actividades a través del departamento de Logística, y se considera que esto distrae a la Gerencia de Finanzas de su función principal: presupuestos de capital, fuentes de financiamiento, evaluación de proyectos, cobros, etc.

De manera general, cuando en la empresa se desea controlar ó reducir costos es necesario centrar la atención principalmente en los impulsores de costo (economías de escala, patrón de uso de capacidad, actuación a tiempo, políticas de la empresa, gubernamentales, vínculos entre unidades organizacionales, etc.). Cuando la estrategia sea la diferenciación se deben identificar cuáles son los impulsores de valor aplicables a cada etapa de la cadena de valor (políticas empresariales, ubicación geográfica del negocio, actuación a tiempo, etc.).

- **Situación actual y situación deseada en FASHION SA DE CV**

Una vez concluido el diagnóstico y a partir de la visión de los distintos actores que participaron en él se construyó el cuadro 4.3, a fin de resumir la situación actual y la situación deseada de los diversos factores que actúan en la dinámica de la organización, y que le permitirían alcanzar a FASHION resultados de crecimiento.

**Cuadro. 4.3 Situación actual y situación deseada en FASHION SA DE CV**

<b>EVALUACION DE LOS FACTORES DINAMICOS</b>	
<b>CULTURA</b>	
<b>Situación actual</b>	<b>Situación deseada</b>
La <b>CULTURA</b> actual es: Dinámica, flexible y abierta al cambio. Los valores más importantes son: compromiso e integridad.	<b>CULTURA.</b> Adicional a la actual, promover mayor sentido de pertenencia, innovación y trabajo en equipo, así como la cultura del control financiero.
<b>ESTRATEGIAS</b>	
<b>Situación actual</b>	<b>Situación deseada</b>
Actualmente, las <b>ESTRATEGIAS</b> son implícitas, desarrolladas sobre la marcha, no son comunicadas al personal y/o distintas áreas de la empresa con oportunidad.	Las <b>ESTRATEGIAS</b> deben ser explícitas, enfocadas al mercado, la eficiencia, la diferenciación de los productos, el desarrollo de ventajas competitivas y la rentabilidad de los mismos.  Los objetivos y su consecución definidos más clara y detalladamente, seguimiento para su cumplimiento y una comunicación más fluida hacia el equipo, informar sobre los resultados alcanzados.
<b>RECURSOS, HABILIDADES</b>	
<b>Situación actual</b>	<b>Situación deseada</b>
Los <b>RECURSOS</b> son insuficientes, principalmente los económicos lo que impacta otras áreas como capacitación, beneficios al personal, inversión en tecnología y publicidad. Actualmente, las <b>HABILIDADES</b> están orientadas a la eficiencia y a la capacidad de reaccionar con rapidez.	<b>RECURSOS,</b> Holgura de recursos económicos, mejor administración y control de los mismos, análisis de costos; mantener las <b>HABILIDADES</b> y desarrollarlas mediante capacitación y seguimiento. Inversión en equipo y tecnología.
<b>ESTRUCTURA</b>	
<b>Situación actual</b>	<b>Situación deseada</b>
<b>ESTRUCTURA.</b> Relativamente pocos niveles y varios subordinados por nivel, estructura vertical dominante, orgánica, toma de decisiones centralizada, pocos equipos, fuerza de tarea o integradores.	<b>ESTRUCTURA</b> más ágil y flexible, que promueva mayor coordinación y coherencia entre las áreas, mayor comunicación interna en todas direcciones. Debe evaluarse la amplitud y costo de la misma ya que esta debe ser de acuerdo a las características integrales de la empresa.
<b>SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>Situación actual</b>	<b>Situación deseada</b>
<b>SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.</b> Formal básicos, orientados a la eficiencia.	<b>SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.</b> Formalizar y mejorar procedimientos, principalmente administrativos y de comercialización, establecimiento y mejora de políticas. En el área comercial orientarlos a los clientes a fin de incrementar la competitividad de la empresa, sin perder la fluidez de los procesos, integrar y extender a diversas áreas; crear bases de datos más completas para la toma de decisiones.
<b>PERSONAL</b>	
<b>Situación actual</b>	<b>Situación deseada</b>
<b>PERSONAL.</b> Estimulado, creativo, comprometido, integrado, con experiencia, muestra interés en los costos, la eficiencia y los clientes.	<b>PERSONAL.</b> Mayor capacidad de innovación, desarrollarlo por la capacitación y facilitarle los recursos necesarios para incrementar su productividad. Promover actividades que “construyan equipos”
<b>ESTILO DE DIRECCION</b>	
<b>Situación actual</b>	<b>Situación deseada</b>
<b>ESTILO DE DIRECCIÓN.</b> Participativo basado en decisiones compartidas, estimula la creatividad e implicación de sus empleados, reconoce su función de coordinador, vigila el resultado final no el proceso, actúa como consultor ocasional.	<b>ESTILO DE DIRECCIÓN.</b> Mayor supervisión y control en los procesos, seguimiento constante, objetividad para la toma de decisiones, comunicación fluida hacia el equipo y eficiente administración de los recursos.

Fuente: Entrevista semi-estructurada a Gerentes Corporativos

Con los resultados de la Investigación de campo: el diagnóstico, el análisis de las tendencias del mercado y la encuesta a usuarios finales (estilistas) y sondeo con Distribuidores obtenemos que la **MATRIZ DOFA** de FASHION es:

<p><b><u>FORTALEZAS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia y conocimiento técnico del Equipo.</li> <li>• Fórmulas únicas y de calidad.</li> <li>• Reconocimiento de la marca y línea de Productos (Distribuidores).</li> <li>• Línea de Productos claramente definida.</li> <li>• Reconocimiento del Producto líder / eje (tinte).</li> <li>• Conocimiento de la Competencia.</li> <li>• Precios Competitivos.</li> <li>• Portafolio de productos competitivo.</li> </ul>	<p><b><u>DEBILIDADES:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones centralizadas.</li> <li>• Estrategias implícitas, desarrolladas sobre la marcha.</li> <li>• Falta de integración de procesos.</li> <li>• Trabajo manual operativo y administrativo en ciertas áreas.</li> <li>• Falta de análisis periódico sobre la productividad y rentabilidad de las plazas y del producto.</li> <li>• Baja inversión en promoción y publicidad con relación a los promedios de la industria.</li> <li>• Introducción de nuevos productos de manera reactiva.</li> <li>• Falta de conocimiento en el mercado de la marca y la línea de Productos (Estéticas/estilistas).</li> <li>• Planta productiva utilizada al 70%.</li> <li>• Enfoque al producto y no al mercado</li> <li>• Se trabaja sin stock de seguridad (recursos limitados).</li> <li>• Concentración del 75% de las venta/distribución en 4 clientes.</li> <li>• Debilidad financiera, principales fuentes de financiamiento: acreedores y proveedores.</li> <li>• Entregas no puntuales del producto (Distribuidor). Soporte técnico insuficiente (Estilistas), Servicio al cliente y canales de distribución limitados.</li> </ul>
--	--

<p><b><u>OPORTUNIDADES:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La industria está adquiriendo nuevos retos tecnológicos; el potencial de desarrollo es muy amplio.</li> <li>• El consumidor demanda más los productos para el cuidado personal.</li> <li>• Mayor exigencia del consumidor para repetir la compra.</li> <li>• El consumidor espera beneficios visibles a corto plazo (dos semanas).</li> <li>• Disposición a pagar más por mejores productos de tecnología e innovación.</li> <li>• El número de productos que compran para la rutina de tratamiento diaria ha bajado en promedio de 7 a 4, por lo que tienen mayor aceptación los productos que puedan proveer diversos beneficios en una misma presentación.</li> <li>• Nadie quiere envejecer.</li> <li>• El crecimiento de los productos anti-edad será del 30% a nivel mundial. Su uso se está extendiendo desde los 25 hasta los 65 años. Redefinición de lo que es la edad.</li> <li>• El consumo creciente de los nutri-cosméticos.</li> <li>• La gran demanda por los ingredientes de origen natural/botánico/orgánico</li> <li>• Crecimiento promedio de la industria 6%.</li> </ul>	<p><b><u>AMENAZAS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de fuertes competidores globales y locales.</li> <li>• Alta competencia de líneas económicas.</li> <li>• Inestabilidad económica en el país.</li> <li>• Participación baja del mercado (Estimado 0.07%).</li> <li>• Acceso restringido de la organización al financiamiento.</li> <li>• El producto se posiciona como no diferenciado.</li> <li>• Los competidores multinacionales invierten grandes cantidades de dinero en investigación y desarrollo.</li> <li>• Sensibilidad de los clientes a los precios.</li> </ul>
--	---

De acuerdo con lo anterior: *¿Cuáles son las estrategias – líneas de acción que permitirían a la empresa aprovechar las oportunidades con sus fortalezas y hacer frente a las amenazas?, y ¿Qué acciones puede Fashion adoptar a fin de*

*aprovechar las oportunidades enfrentando las debilidades y de acuerdo a sus debilidades las amenazas?*

<p><b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</b></p> <p><b>OPORTUNIDADES- FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difundir la gama actual de tratamientos capilares (Publicidad).</li> <li>• Desarrollar productos multifuncionales.</li> <li>• Incursionar en el mercado con nuevas líneas de productos.</li> <li>• Atacar/expandir a nuevos nichos de mercado.</li> <li>• Buscar mercados no atendidos por la competencia.</li> <li>• Ofrecer productos ó servicios no ofertados por la competencia.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS REACTIVAS</b></p> <p><b>FORTALEZAS- AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciar al producto por valor.</li> <li>• Responder con mejoras del producto ofertado a las innovaciones de los grandes competidores.</li> <li>• Desarrollar productos complementarios.</li> <li>• Establecer alianzas: Convenios de largo plazo para la obtención de insumos, complementación de capacidades con otras empresas, alquiler de tecnologías, y aprovechar redes de distribución establecidas por otras empresas.</li> <li>• Incremento de maquila.</li> </ul>
<p><b>ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS</b></p> <p><b>DEBILIDADES- OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de las operaciones.</li> <li>• Inversión en tecnología.</li> <li>• Demostrar ó promover nuevos beneficios de los productos existentes.</li> <li>• Penetración del mercado por publicidad.</li> <li>• Desarrollar productos multifuncionales.</li> <li>• Desplazarse hacia nuevos mercados geográficos.</li> <li>• Agregar un nuevo producto para competir en el segmento de precio popular.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</b></p> <p><b>DEBILIDADES- AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de estrategia genérica y de competencia para el crecimiento.</li> <li>• Trabajo en equipo e integración de procesos.</li> <li>• Eficiencia operativa y administrativa.</li> <li>• Inversión en publicidad, campañas periódicas para reforzar la imagen.</li> <li>• Focalización, cercanía al cliente.</li> <li>• Desarrollar canales de distribución y nuevas plazas.</li> <li>• Eliminación de productos NO rentables.</li> <li>• Fortalecimiento de la estructura financiera y de las fuentes de financiamiento.</li> <li>• Incentivar a los distribuidores, lograr su respaldo promocional.</li> <li>• Mantener un alto nivel de satisfacción del consumidor.</li> <li>• Diseñar un sistema de administración de quejas.</li> </ul>

Una vez definidas la Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades de la empresa, se hizo necesario establecer con mayor precisión la agresividad de la estrategia a seguir, de acuerdo a las condiciones propias de la organización y los factores que determinan su posición estratégica, por lo que como herramienta se utiliza la creación de la *Matriz PEEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción)*. La combinación de factores que determinan la Posición Estratégica de la empresa son: La Fortaleza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza Industrial (FI).

### **MATRIZ PEEA**

<b>FORTALEZA FINANCIERA (+1 peor a +6 mejor)</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
• El rendimiento en Fashion sobre la inversión en 2010 fue del 8%	3
• FASHION es una empresa que con sus activos puede cubrir sus pasivos, el índice de solvencia en 2010 fue de 1.17	3
• La empresa presentó un incremento de sus ventas del 2% entre 2009 y 2010	2
• La utilidad neta registrada en 2010 fue del 1.5% respecto de las ventas netas	1
• El 77% de los activos circulantes son cuentas por cobrar, adicional a que entre 2006 y 2010 registraron un incremento del 779%	1
• La estructura de capital es 68% deuda y 32% capital de los socios, la estructura del líder del sector es 38% deuda y 62% capital de los socios	3
	<b>13</b>
<b>FORTALEZA INDUSTRIAL (+1 peor a +6 mejor)</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
• Al ser una actividad regulada por normas oficiales ofrece garantías de seguridad de los productos para el consumidor, los procesos productivos de FASHION cumplen con las normas establecidas	5
• Utilización de la planta productiva al 70%	3
• Durante los últimos tres años se observa inestabilidad financiera en la empresa, ha subsistido por inyecciones de capital no por generación de utilidades	2
• Crecimiento promedio de la industria del 6%, sin embargo las ventas de la empresa han incrementado en el último año 2%	1
	<b>11</b>

<b>ESTABILIDAD AMBIENTAL (-1 mejor a -6 peor)</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
• Inestabilidad económica del país e inflación elevada	-3
• Acceso restringido de las PYMES al financiamiento	-4
• Existencia de fuertes competidores globales y locales, alta competencia de líneas económicas	-4
• Participación baja del mercado de la empresa	-4
• Falta de conocimiento en el mercado de la marca y la línea de Productos (Estéticas/estilistas profesionales), percepción de marca/producto no diferenciado.	-5
	<b>-20</b>
<b>VENTAJA COMPETITIVA (-1 mejor a -6 peor)</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
• Reconocimiento de la marca y línea de productos (Distribuidores)	-3
• Precios menores a los de la competencia	-2
• Los factores reconocidos por los estilistas como competitivos en los productos de FASHION son: Durabilidad, facilidad de uso o manejo, información técnica, economía en el uso y presentaciones disponibles del producto.	-2
• Documentación de procesos y procedimientos técnicos que brindan confianza a empresas que requieren del servicio de maquila, 43% de los ingresos corresponden a estos clientes.	-2
• Experiencia y conocimiento técnico del equipo.	-2
• Baja participación en el mercado (0.0007%)	-4
• El ciclo de vida de la mayor parte de los productos de la gama se encuentran en la etapa de madurez	-3
• Las ventas de la empresa se concentran en 4 clientes	-5
	<b>-23</b>

Conclusión:

El promedio de EA es de $-20/5 = -4.0$	El promedio de FI es de $11/4 = 2.75$
El promedio de VC es de $-23/8 = -2.88$	El promedio de FF es de $13/6 = 2.16$

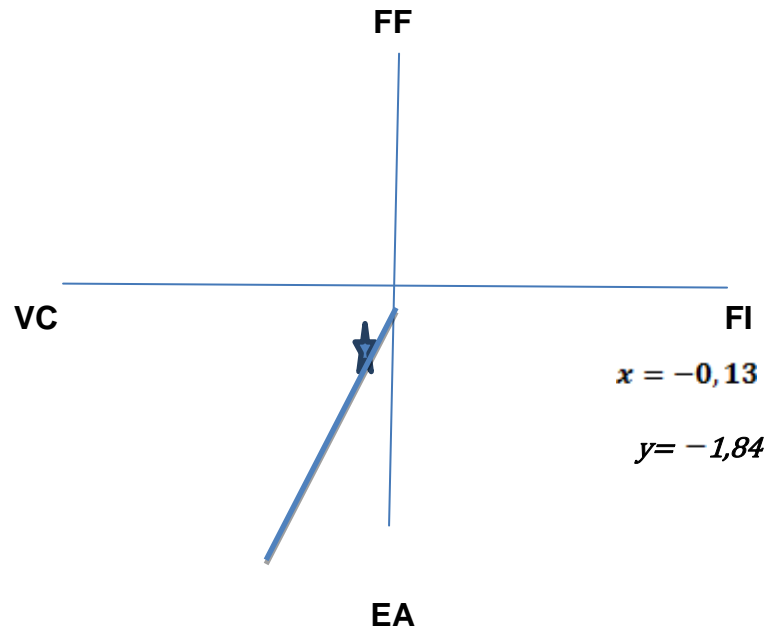
Coordenadas del vector direccional:

Eje x:  $-2.88 + (+2.75) = -0.13$

Eje y:  $-4.0 + (+2.16) = -1.84$

La presentación gráfica del resultado se muestra a continuación:

**Gráfica 4.1 Gráfica de resultados MATRIZ PEEA**



Con los resultados de la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción se determina que:

*FASHION SA DE CV es una empresa que cuenta con una posición competitiva débil con crecimiento negativo y problemas financieros en un ambiente inestable, por lo que lo más recomendable es seguir estrategias defensivas ya que se tiene relativa debilidad en las cuatro dimensiones: fortaleza financiera, fortaleza industrial, estabilidad ambiental y ventaja competitiva.*

*La empresa debe centrarse en disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas; entre las estrategias defensivas están el recorte de gastos, la enajenación, la liquidación y como estrategias defensivas de crecimiento la diversificación: diversificación concéntrica, desarrollo horizontal y diversificación total*



*Enajenación:* Venta de una división o parte de una empresa.

*Recorte de Gastos:* Reagrupación por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de ventas y utilidades.

*Liquidación:* Venta de los activos de una empresa, en partes por su valor tangible.

*Diversificación concéntrica o de proximidad:* Adición de productos o servicios nuevos pero relacionados; trata de vender productos nuevos en mercados nuevos, pero en ambos casos actuando siempre cerca de la actividad actual de la empresa para aprovechar la experiencia técnica y comercial desarrollada por la misma.

*Desarrollo horizontal:* Adición de productos o servicios nuevos pero no relacionados para los clientes actuales, Consiste en introducir productos similares a los actuales en mercados nuevos, mediante mejoras, creación de líneas o gamas de productos, aprovechando el desarrollo tecnológico de la empresa.

*Diversificación conglomeral o total:* Se abordan mercados totalmente nuevos con productos totalmente nuevos, apoyada de estrategias propias del crecimiento externo, como son: alianzas, acuerdos de cooperación, de distribución y joint-venture.

Por otra parte, con la finalidad de que la empresa se beneficie del hecho de que se desenvuelve en una industria con potencial de crecimiento, es viable buscar para los productos existentes su expansión a través del *desarrollo del mercado*, ventas de un producto existente a un nuevo mercado.

Considerando lo anterior y de acuerdo a las propuestas originadas en la MATRIZ DOFA en los cuadrantes dónde se analizaron las estrategias que permitirían disminuir debilidades y evitar amenazas, las posibles líneas de acción de la organización son:

- Definir la estrategia genérica y de competencia para el crecimiento
- Trabajo en equipo e integración de procesos
- Eficiencia operativa y administrativa
- Fortalecimiento de la estructura financiera y de las fuentes de financiamiento
- Inversión en publicidad, campañas periódicas para reforzar la imagen
- Focalización, cercanía al cliente
- Diferenciar al producto por valor
- Responder con mejoras del producto ofertado a las innovaciones de los grandes competidores
- Desarrollar canales de distribución y nuevas plazas
- Incentivar a los distribuidores, lograr su respaldo promocional
- Mantener un alto nivel de satisfacción del consumidor
- Diseñar un sistema de administración de quejas
- Eliminación de productos NO rentables
- Desarrollar productos complementarios
- Establecer alianzas: Convenios de largo plazo para la obtención de insumos, complementación de capacidades con otras empresas, alquiler de tecnologías, y aprovechar redes de distribución establecidas por otras empresas
- Incremento de maquila

Finalmente, desde los cuatro factores que inciden en el crecimiento: Recursos y capacidades, Iniciativa emprendedora, Entorno y Estrategia y contrastando la información obtenida en la investigación y su análisis con el supuesto teórico de esta investigación.

Es posible afirmar que en FASHION SA DE CV, la empresa sujeto de estudio, los recursos y capacidades no han sido explotados y/o gestionados eficientemente, lo que ha mermado su capacidad para desarrollar nuevos recursos y aunque las habilidades para el crecimiento y el desempeño superior en la organización están

reflejadas principalmente en indicadores económicos y financieros (volumen de ventas, solvencia y liquidez, costos, utilidad de operación, utilidad neta y rentabilidad) las limitaciones en la organización no son únicamente de esta índole. Se observa necesario mejorar las habilidades de administración de la empresa – planeación, organización, presupuestos y control-, las rutinas organizacionales y mayor control del conocimiento y la información del entorno y del mercado a fin de aprovechar las oportunidades que de estos pueda surgir y sean utilizadas para generar iniciativas innovadoras de productos y/o servicios.

La definición de la estrategia es fundamental ya que proporciona dirección y método para el desarrollo, integra y hace uso efectivo de los recursos y capacidades que generaran crecimiento y este crecimiento nuevos recursos y capacidades que darán sustento y viabilidad a la estrategia futura.

#### **4.3.1 Propuesta: Estrategia de crecimiento para FASHION S.A DE C.V.**

El crecimiento de FASHION S.A DE C.V sería imposible sustentarlo en una estrategia única. Es necesario integrar diversas estrategias y acciones que lo impulsen; por tanto para que la empresa logre resultados en este sentido, tenga un desempeño superior y utilice en su favor las oportunidades del mercado, adicional a considerar las áreas de oportunidad detectadas en la fase de diagnóstico, se propone el seguimiento de las siguientes cuatro líneas de acción básicas:

### **1. ACCIONES DE CRECIMIENTO E INVERSIÓN SELECTIVAS**

Derivado del atractivo potencial de crecimiento de la industria, la fortaleza media del negocio, la posición competitiva sostenible y la etapa del ciclo de vida de la organización (crecimiento), se recomiendan para FASHION SA de CV acciones de Crecimiento e Inversión Selectivas, como:

- Monitorear la rentabilidad de los productos, a fin de conocer en qué productos se debe mantener o incrementar la inversión o desinvertir.
- Inversión en publicidad, campañas periódicas para reforzar la imagen
- Evaluar la rentabilidad de las plazas y canales de distribución actuales
- Eliminación de productos NO rentables.

## **2. ESTRATEGIA GENÉRICA: FOCALIZACIÓN**

La definición de la estrategia genérica, se refiere a la manera en que la empresa competirá en el sector de los cosméticos, la manera en que desea que su marca sea reconocida y la posición que quiere tener en el mercado y conservar en el largo plazo. Se considera que la estrategia más adecuada para la empresa es la de FOCALIZACIÓN, entendida como la cercanía al cliente, atendiendo las necesidades de clientes específicos y maximizando el valor recibido, entre las acciones de esta estrategia:

- Focalización, cercanía al cliente, mayor interacción e investigación de mercado.
- Diferenciar al producto por valor, incorporar atributos, tangibles o intangibles, que determinen que el producto sea percibido por los clientes como especial o único dentro del mercado.
- Responder con mejoras del producto ofertado a las innovaciones de los grandes competidores; entre las propuestas de los usuarios finales, reflejadas en la investigación de campo, se requieren: tratamientos capilares de mayor duración, hidratantes y que actúen en menor tiempo y alaciadores.
- Innovación en productos y servicios, los usuarios finales indican: cursos y capacitación para el manejo del producto y plataformas de exhibición.
- Mantener un alto nivel de satisfacción del consumidor.
- Diseñar un sistema de administración de quejas.

Cabe señalar que como Ventaja Competitiva actual la empresa ofrece productos de calidad similares a la de sus competidores a menor precio.

Las áreas de oportunidad detectadas para la empresa con el usuario final del producto son: La Funcionalidad –fijación y cobertura- la Capacitación, el Servicio al cliente y los Canales de Distribución.

La propuesta de valor en Fashion puede ser:

- Ofrecer bienes y servicios sólidos, oportunos y de precio competitivo.
- Calidad, consistentemente alta de los productos y servicios
- Ser un proveedor de bajo costo
- Accesibilidad al producto
- Proveer las mejores soluciones totales para el cliente/ soluciones integrales al cliente
- Servicio excepcional, y
- Relación personalizada

Esta propuesta de valor estaría sustentada principalmente en los procesos de gestión de operaciones, gestión de clientes y gestión de innovación. El valor creado para los accionistas serían: productividad y crecimiento.

### **3. EXCELENCIA OPERATIVA**

Aunque la estrategia genérica recomendada sea la focalización es importante resaltar que el desempeño superior, el crecimiento y desarrollo de las organizaciones está sustentada en el control de los costos, con la finalidad de trasladar este beneficio al cliente y asegurar la rentabilidad de las inversiones, por lo que la EXCELENCIA OPERATIVA debe incorporarse como un valor en la cultura de la organización, entre las acciones de esta línea se encuentran:

- Trabajo en equipo e integración de procesos

- Eficiencia operativa y administrativa
- Inversión en tecnología y certificación de procesos
- Comunicación fluida en todas direcciones
- Política eficaz de cobranzas
- Establecimiento de presupuestos e indicadores de desempeño y control.
- Fortalecimiento de la estructura financiera y de las fuentes de financiamiento
- Establecer alianzas: convenios de largo plazo para la obtención de insumos, complementación de capacidades con otras empresas, alquiler de tecnologías, y aprovechar redes de distribución establecidas por otras empresas.

#### **4. EXPANSIÓN Y DESARROLLO DEL MERCADO**

El potencial de crecimiento de la industria y las tendencias del mercado son oportunidades que Fashion puede aprovechar para crecer mediante la expansión y el desarrollo del mercado, y mejorar los resultados actuales, tales como: la concentración de las ventas en sólo cuatro clientes (71%), concentración de venta y distribución en 5 estados de la república (84%), participación baja del mercado (0.07%), ventas en decremento, etc.

- Generar una nueva línea de negocios, utilizando los recursos y capacidades actuales (desarrollo tecnológico, experiencia técnica y experiencia comercial).
- Las oportunidades sobre nuevos productos son: Productos de beneficio cosmético para el rostro, cosméticos anti-edad, protección solar, limpiadores corporales, desodorantes- anti-transpirantes, maquillaje para el rostro y corporal, productos para bebe, productos para caballero, línea spa, líneas orgánicas, dentales, aromas y productos de limpieza para el hogar.
- Identificar y atacar segmentos de mercado poco aprovechados por los grandes líderes de la industria.
- Desarrollar productos para un mercado popular.

- Estimular la demanda por el desarrollo de productos complementarios propios.
- Cooperar para desarrollar el mercado, coopectencia –pensar en complementos-, productos ofertados por otras compañías que se utilizan junto con los de la empresa, el incremento en la demanda de uno de ellos incrementa la demanda del otro.
- Desarrollar canales de distribución, establecer alianzas, a fin de aprovechar redes de distribución establecidas por otras empresas: tiendas de autoservicio, venta por catálogo, farmacias especializadas, salones de belleza y puntos de venta propios.
- Incentivar a los distribuidores, para lograr su respaldo promocional.
- Incrementar los ingresos de la línea de maquila por una propuesta de valor, tal como proveedor de bajo costo, de entregas puntuales, de procesos certificados, etc.
- Establecerse en ciudades dónde no se tiene presencia. Apertura de nuevas plazas –áreas geográficas- o expansión del mercado.

Sobre la expansión del mercado se considera que una empresa familiar de tamaño moderado como Fashion debe buscar mercados de tamaño también moderado, donde existan pocos competidores, la infraestructura sea adecuada para que permita y facilite la distribución a ciudades o estados vecinos y que puedan realizarse alianzas estratégicas con escuelas de belleza, salones, estéticas y canales de distribución (distribuidores de productos de belleza, cadenas comerciales locales, farmacias, etc.). Adicional a las herramientas de planeación pueden utilizarse la construcción de escenarios alternos a fin de describir los posibles resultados de acuerdo a los entornos posibles.

Para el desarrollo de las estrategias anteriores, el plan estratégico sugerido para la empresa presentaría la siguiente estructura, mismo que se plantea de acuerdo a la metodología sugerida por Kaplan y Norton (2004): definición del destino/Plan Estratégico, del Mapa Estratégico, y del Cuadro de Mando Integral (CMI). Este último cómo herramienta de administración que incluye los objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Como se señaló en el capítulo anterior, el destino estratégico

surge a partir del diagnóstico y para su elaboración se contemplan los fines y los objetivos a alcanzar desde cuatro perspectivas: accionistas, clientes, procesos y capacidades, nuevamente se define cada uno de estos elementos.

*Fines*, conociendo los fines de los accionistas, establecidos previamente, se determina en cuáles de ellos se requiere una mejora, ya sea porque no se están cumpliendo las expectativas existentes o porque estas se van a incrementar.

*Perspectiva de accionistas*, se establece la secuencia de variables estratégicas a intervenir para satisfacer las expectativas de los accionistas, según los fines seleccionados. Los objetivos determinan la acción a tomar en relación con las variables, sea incremento o disminución.

*Perspectiva de clientes y receptores*, se selecciona el (los) segmento (s) a atacar; sin embargo, en la selección interviene no solo el atractivo del segmento en sí, sino también la capacidad de la empresa para posicionarse en él. Una vez elegido el segmento se establece la propuesta de valor apropiada, se puede elegir una de las estrategias genéricas o hacer un diseño a la medida. La propuesta de valor debe permitir alcanzar los objetivos planteados en la perspectiva de accionistas.

*Perspectiva de procesos y proveedores*, los objetivos estratégicos responden a las brechas identificadas entre la situación deseable en relación con las actividades de los procesos y la situación existente. Los objetivos establecidos en esta perspectiva constituyen los componentes fundamentales de la estrategia y determinan los temas del mapa estratégico.

*Perspectiva de capacidades*, los objetivos en la perspectiva de capacidades se establecen de acuerdo con las brechas detectadas en relación con sus componentes recursos humanos, organización e información.



**PLAN ESTRATÉGICO: FASHION SA DE CV**  
**A implementarse a partir del segundo semestre de 2011**

**Visión:**

---

***“Ser empresa líder en la industria cosmética nacional, que por su innovación, compromiso e integridad, proporcione productos de excelencia promoviendo la belleza en el mundo”.***

**Destino estratégico: (Perspectiva a mediano plazo, 5 años)**

---

**Fines de los accionistas:**

- Maximizar los beneficios económicos
- Alcanzar el crecimiento sostenido de la empresa
- Asegurar la permanencia en el negocio de belleza y cuidado personal

**Perspectiva accionistas:**

- Aumento del *valor de la empresa*, entre las primeras diez de la industria
- *Crecimiento*, estar entre las primeras diez empresas del sector
- *Flujo de caja* positivo, entre las primeras diez de la industria
- Mejora de los *ingresos*, aumento rotación de las cuentas por cobrar, entre las primeras diez de la industria
- Mantener los *costos* unitarios bajos, entre las primeras diez de la industria
- Mejorar la utilidad operativa y la *rentabilidad* sobre el patrimonio, entre las primeras diez de la industria

**Perspectiva de clientes:**

- Incremento de las *ventas*
- Incremento de .0003 puntos la *participación de mercado* en el sector
- *Satisfacción del cliente*, supera las expectativas, entre las diez mejores empresas del sector
- *Propuesta de valor*, énfasis en calidad, funcionalidad y precio
- *Imagen*, se posiciona en el mercado como producto de consumo de excelente calidad a precios competitivos

- El *volumen de oferta* satisface las ventas
- *Precios* competitivos, medios, por debajo de los principales competidores.
- *Novedad de productos*, seguidor en lanzamiento de productos innovadores
- *Variedad de productos*, líneas completas de productos, adaptados a las categorías y segmentos clave del mercado
- *Cliente interno*, mantiene empleo en condiciones superiores al mercado

**Perspectiva de procesos:**

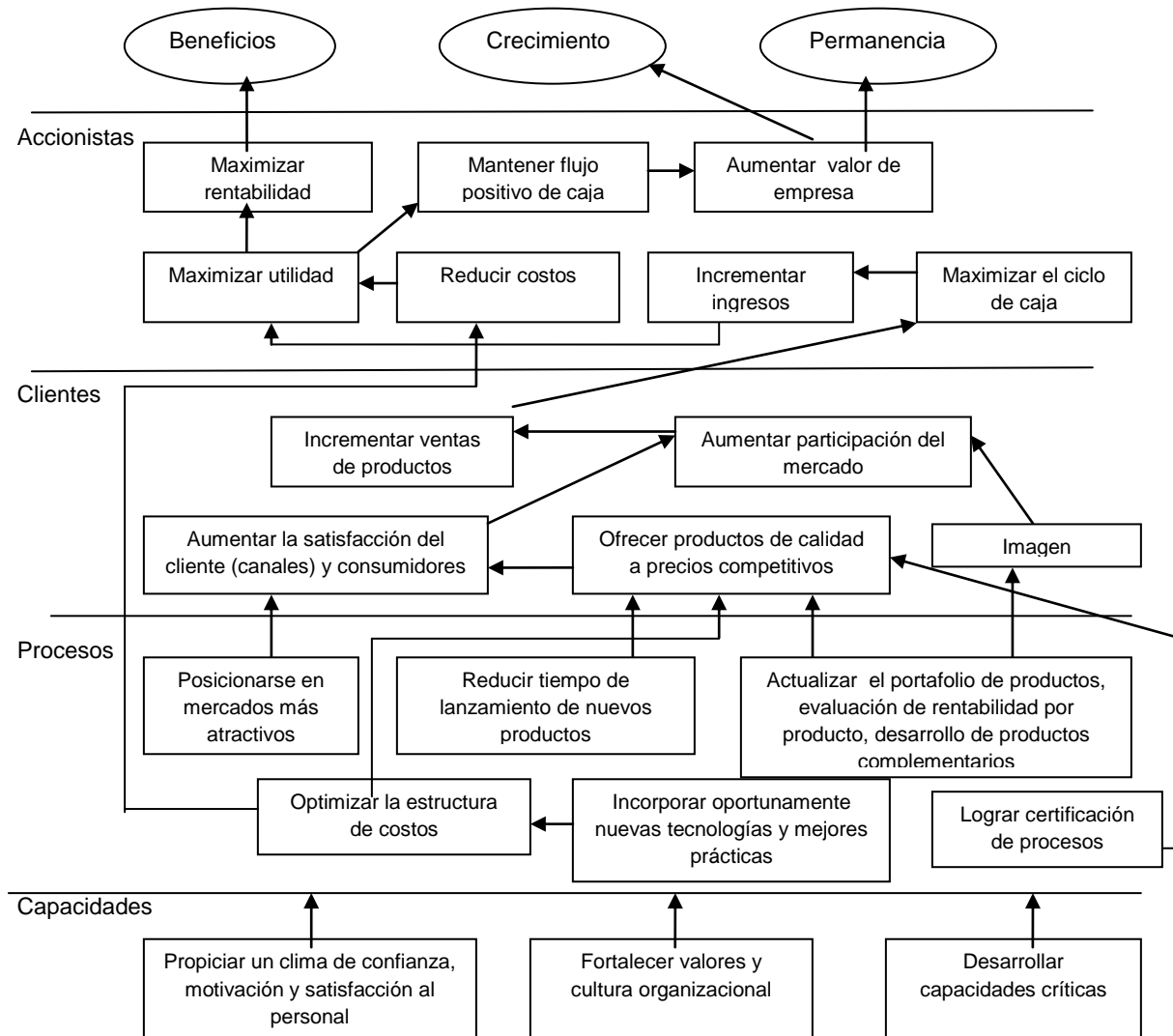
- Mayor desarrollo de capacidad de *innovación* propia. Tiempo de lanzamiento de nuevos productos cercano a líderes.
- *Producción*, ha alcanzado y mantiene elevada calidad y desempeño y bajos costos, innovación en tecnología de producción.
- *Tecnología*, posee certificaciones internacionales de calidad, planta de fabricación actualizada.
- Cuenta con sistemas actualizados de *gestión de clientes*
- *Gestión integrada de suministros* en la empresa

**Perspectiva de capacidades:**

- *Capacidad de recursos humanos*, cobertura de competencias y puestos clave
- *Clima organizacional*, personal estable y de confianza, rotación moderada de personal base y compensaciones superiores al mercado
- Fortalecer *valores y cultura organizacional*

La imagen y secuencia de las acciones de este plan se presentan en el Mapa Estratégico siguiente:

## Mapa Estratégico FASHION S.A DE C.V.



Fuente: Elaboración propia en base al caso Españales.

Una vez definidos e identificados la estrategia, los fines de la organización y los requeridos desde cada perspectiva es necesario traducirlos en un Cuadro de Mando Integral que permita a la organización establecer los objetivos, indicadores y metas a fin de controlar la ejecución y el cumplimiento; incluso esta herramienta permite a la organización monitorear el desempeño de la estrategia y del área responsable, en seguida se presentan las propuestas para el primer y tercer año en FASHION sobre el CMI.

**Cuadro de Mando Integral (Administración): Objetivos, indicadores, metas y área responsable de seguimiento para el final del primer año para FASHION SA DE CV**

Objetivos	Indicador	Meta 1er año	Responsable seguimiento
• Mantener flujo de caja positivo	• Flujos de caja mensual	• En el último bimestre los ingresos cubren los gastos totales.	• Finanzas
• Maximizar el ciclo de caja	• Días de ciclo de caja	• 93 días	• Finanzas
• Reducir costos	• Gastos generales y de ventas	• Reducción del 6%	• Finanzas Dirección y Administración
• Recuperar cuentas por cobrar	• Saldo cuentas por cobrar	• Recuperación del 10%	• Administración y Finanzas
• Aumentar el valor de la empresa	• Valor como empresa en marcha	• Incrementar el valor de la empresa 10%	• Accionistas y Finanzas
• Incrementar ingresos	• Ingresos	• Incremento del 5%	• Comercial, Dirección y Finanzas
• Maximizar rentabilidad	• ROI (RSA) <i>Utilidad Neta</i> <i>Inversión total</i>	• Mayor al 10%	• Comercial, Dirección, Producción y Finanzas
• Maximizar la utilidad operativa	• Utilidad operativa	• Mayor al 15%	• Administración y Finanzas
• Incrementar las ventas	• % incremento de ventas	• Incremento del 3%	• Comercial, y Finanzas
• Incrementar lealtad de la marca	• Índice de lealtad del cliente	• Mayor al 80%	• Comercial, y Finanzas
• Ofrecer productos innovadores de calidad a precios competitivos	• Precio menor a los dos competidores más fuertes	• Menor en un 10% a los principales competidores	• Comercial, Finanzas y Dirección
• Aumentar la participación del mercado	• Participación del mercado	• 0.01%	• Comercial, y Finanzas
• Aumentar la satisfacción de clientes (canales) y consumidores	• Índice de satisfacción de cliente	• Mayor a 4.0 sobre 5.0	• Comercial, Dirección y Producción
• Actualizar portafolio de productos	• % de productos nuevos por año	• 5%	• Comercial, Dirección y Producción
• Optimizar la estructura de costos	• Costos de producción	• Reducción del 3.75%	• Dirección y Producción
• Lograr certificación de procesos	• % de procesos certificados	• Presupuestar certificación de proceso medular	• Finanzas Dirección y Producción
• Reducir los tiempos de lanzamiento de nuevos productos	• Tiempo de lanzamiento	• 8 meses	• Comercial, Dirección y Producción
• Desarrollar capacidades críticas	• % de necesidades cubiertas	• Diagnóstico de necesidades y presupuesto de acción.	• Dirección, Administración y Finanzas
• Propiciar un clima de confianza, motivación y satisfacción al personal	• Índice de satisfacción y compromiso del empleado	• Mayor al 85%	• Dirección y Administración
• Fortalecer valores y cultura organizacional	• % de empleados alineados	• Mayor al 80%	• Dirección y Administración

**Cuadro de Mando Integral (Administración): Objetivos, indicadores, metas y área responsable de seguimiento a tres años para FASHION SA DE CV**

Objetivos	Indicador	Meta a tres años	Responsable seguimiento
• Mantener flujo de caja positivo	• Flujos de caja mensual	• Positivo mes a mes	• Finanzas
• Maximizar el ciclo de caja	• Días de ciclo de caja	• 75 días	• Finanzas
• Reducir costos	• Gastos generales y de ventas	• Reducción del 15%	• Finanzas Dirección y Administración
• Recuperar cuentas por cobrar	• Saldo cuentas por cobrar	• Recuperación del 30%	• Administración y Finanzas
• Aumentar el valor de la empresa	• Valor como empresa en marcha	• Incrementar el valor de la empresa 30%	• Accionistas y Finanzas
• Incrementar ingresos	• Ingresos	• Incremento del 10% anual	• Comercial, Dirección y Finanzas
• Maximizar rentabilidad	• ROI (RSA) <i>Utilidad Neta</i> <i>Inversión total</i>	• Mayor al 12%	• Comercial, Dirección, Producción y Finanzas
• Maximizar la utilidad operativa	• Utilidad operativa	• Mayor al 15%	• Administración y Finanzas
• Incrementar las ventas	• % incremento de ventas	• 11% acumulado	• Comercial, Dirección y Finanzas
• Incrementar lealtad de la marca	• Índice de lealtad del cliente	• Mayor al 85%	• Comercial, Dirección y Finanzas
• Ofrecer productos innovadores de calidad a precios competitivos	• Precio menor a los dos competidores más fuertes	• Menor en un 10% a los principales competidores	• Comercial, Dirección y Finanzas
• Aumentar la participación del mercado	• Participación del mercado	• 0.03%	• Comercial, Dirección y Finanzas
• Aumentar la satisfacción de clientes (canales) y consumidores	• Índice de satisfacción de cliente	• Mayor a 4.8 sobre 5.0	• Comercial, Dirección y Producción
• Actualizar portafolio de productos	• % de productos nuevos por año	• 10%	• Comercial, Dirección y Producción
• Optimizar la estructura de costos	• Costos de producción	• Reducción del 10%	• Dirección y Producción
• Lograr certificación de procesos	• % de procesos certificados	• Primer proceso certificado, proyección del segundo a certificar	• Finanzas Dirección y Producción
• Reducir los tiempos de lanzamiento de nuevos productos	• Tiempo de lanzamiento	• 8 meses	• Comercial, Dirección y Producción
• Desarrollar capacidades críticas	• % de necesidades cubiertas	• 70%	• Dirección, Administración y Finanzas
• Propiciar un clima de confianza, motivación y satisfacción al personal	• Índice de satisfacción y compromiso del empleado	• Mayor al 85%	• Dirección y Administración
• Fortalecer valores y cultura organizacional	• % de empleados alineados	• Mayor al 90%	• Dirección y Administración

Una vez que la empresa tome acción y logre los objetivos propuestos para el primer año, los resultados económicos posibles se muestran en el ejercicio siguiente. Inicialmente el Cuadro 4.4 muestra los resultados de la gestión actual a fin de visualizar el punto de partida.

**Cuadro 4.4 SISTEMA DUPONT ADAPTADO PARA FASHION  
ACTIVIDAD FASHION 2010**

<b>ROI</b> 2%	<b>MARGEN DE UTILIDAD SOBRE LAS VENTAS</b> 1.7%	<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>VENTAS</b>	<b>COSTO DE VENTAS</b>		
		\$ 536,077.50	\$ 31,183,032.45	\$ 18,232,156.24		
			<b>menos: COSTO DE OPERACIÓN</b>	<b>GASTOS DE VENTA</b>		
		÷	\$ 30,646,954.95	\$ 5,709,978.53		
			<b>VENTAS</b>	<b>GASTOS DE ADMON</b>	\$ 4,933,530.16	
		\$31,183,032.45	<b>COST INT. FINANCIERO</b>	\$ 1,771,290.02		
			<b>IMP S/RENTA</b>	\$ -		
	<b>ROTACIÓN DEL ACTIVO</b> 1.19		<b>VENTAS</b>	<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>EFFECTIVO Y VAL NEG</b>	\$ 434,396.32
			\$ 31,183,032.45	\$ 24,729,653.70	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	\$ 15,599,732.02
		÷			<b>INVENTARIO VALORES DIFERIDO</b>	\$ 4,268,483.00
		<b>INVERSION TTL</b>	<b>+</b>		\$ 4,427,042.36	
		\$ 26,181,629.49	<b>ACTIVO FIJO</b>			
		\$1,451,975.79				

ROI, Rendimiento s/ la inversión. Capacidad p/generar utilidades

Fuente: Elaboración propia en base a Sanchez, I (2004). "Tópicos Financieros", Universidad de Carabobo, Venezuela y resultados de Fashion SA de CV al 31 de Diciembre de 2010.

Las acciones implementadas y objetivos a lograr, durante el primer año:

- Disminución del costo de ventas de 2010 en 3.75%,
- Disminución de los Gastos de Administración en 6%
- Disminución de los Gastos de Venta en 6%
- Recuperación del 10% de las cuentas por cobrar, e
- Incremento Ventas Netas 3%

Permitirían a la organización obtener los siguientes resultados en Junio de 2012, cuadro 4.5:

- Incremento de la Utilidad de Operación sobre el ejercicio 2010 en un 400% y en relación a las Ventas Netas representará un margen del 8%.
- Incremento del margen de utilidad sobre las ventas del 2% al 8%.
- Incremento de la rotación del activo del 1.19 al 1.30, e
- Incremento del rendimiento sobre la inversión del 2% al 11%

**Cuadro 4.5 SISTEMA DUPONT ADAPTADO PARA FASHION 2012  
RESULTADOS PROYECTADOS JUNIO 2012**

		<b>VENTAS</b>		
		\$ 32,118,523.42		<b>COSTO DE VENTAS</b>
				\$ 17,548,450.38
	<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>menos: COSTO DE OPERACIÓN</b>	
	\$ 2,645,399.93		\$ 29,473,123.49	
<b>MARGEN DE UTILIDAD SOBRE LAS VENTAS</b>				<b>GASTOS DE VENTA</b>
8%	÷			\$ 5,367,379.82
		<b>VENTAS</b>		<b>GASTOS DE ADMON</b>
		\$ 32,118,523.42		\$ 4,637,518.35
<b>ROI (RSA)</b>				<b>COST INT. FINANCIERO</b>
10.7%	×			\$ 1,785,755.57
				<b>IMP S/RENTA*</b>
				\$ 134,019.38
				<b>EFFECTIVO Y VAL NEG</b>
				\$ 434,396.32
	<b>ROTACIÓN DEL ACTIVO</b>		<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>
1.30	÷	\$ 32,118,523.42	\$ 23,169,680.50	\$ 14,039,758.82
				<b>INVENTARIO</b>
		<b>INVERSION TTL</b>		\$ 4,268,483.00
		\$ 24,621,656.29		<b>VALORES DIFERIDO</b>
			<b>ACTIVO FIJO</b>	\$ 4,427,042.36
			\$ 1,451,975.79	

\*Estimado al 25% s/ Utilidad Neta 2010

ROI, Rendimiento sobre la inversión. Capacidad p/generar utilidades

Fuente: Elaboración propia en base a Sánchez, I (2004). "Tópicos Financieros", Universidad de Carabobo, Venezuela.

Como puede observarse con una mayor disciplina y eficiencia operativa la organización accedería paulatinamente a nuevos recursos para el crecimiento, desde la perspectiva administrativa, las acciones que permitirían gestionar estos cambios se refieren al establecimiento y cumplimiento de políticas (ventas, y cuentas por pagar, principalmente) y negociación con proveedores. En el Anexo III se muestra la proyección del estado de resultados a cinco años.

## Conclusiones y recomendaciones

---

En México, las empresas se clasifican considerando, el sector al que pertenecen, el número de empleados y las ventas anuales (SE. 2009). Las pequeñas empresas representan el 4% del total de las unidades existentes, generan el 8% del Producto Interno Bruto y más del 15% del empleo del país (Censo Económico 2009 INEGI). A pesar de su importancia se caracterizan por:

- Una baja producción en volumen y calidad
- Altos costos de operación y transacción
- Un bajo nivel de integración horizontal y vertical, así como mano de obra poco capacitada
- Denota un patrón de especialización en sectores que hacen uso intensivo de mano de obra, se basan en ventajas comparativas naturales, operan con pequeñas economías de escala, y
- Se distinguen por ser mayoritariamente urbanas y estar concentradas en las zonas metropolitanas de cada ciudad.

De acuerdo al observatorio pyme, los principales problemas que presentan estas empresas y que inciden en su crecimiento y competitividad son: participación limitada en el comercio exterior, acceso restringido a fuentes de financiamiento, desvinculación inter-empresarial y con los sectores más dinámicos, capacitación deficiente de sus recursos humanos, falta de una cultura de innovación de procesos y desarrollo tecnológico. Diversos estudios han concluido que requieren de atención diferenciada, en función de su tamaño, edad en el mercado y sector al que pertenecen, y si bien el enfoque del apoyo gubernamental ha sido hacia los factores y problemas externos (macroeconómicos), es necesario replantear la necesidad de dirigir los esfuerzos también o más aún sobre los problemas donde la empresa sí tenga influencia en su solución y sea responsable de la mejora, es decir aquellos derivados de la gestión propia del negocio y del sector económico al que pertenecen.



Por lo anterior, la presente investigación se realizó con la finalidad de determinar los factores que inciden en el crecimiento empresarial para incorporarlos en el diseño de una estrategia que permita a una pequeña empresa de la industria cosmética (FASHION SA DE CV) aprovechar las oportunidades del mercado, gestionar eficientemente los recursos internos existentes y crecer en el tiempo.

Para ello se establecieron y cumplieron los siguientes objetivos:

- Identificar los elementos conceptuales para formular y ejecutar una estrategia exitosa.
- Describir el crecimiento empresarial e identificar los factores internos y externos que lo determinan, así como los indicadores para su medición.
- Determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la pequeña empresa del sector de los cosméticos, sujeto de estudio, FASHION SA DE CV.
- Diseñar para la empresa una estrategia orientada al aprovechamiento de las oportunidades del mercado, a la mejora de la gestión interna de recursos y capacidades, y en el mediano plazo al crecimiento.

Las conclusiones de la revisión teórica fueron:

1. Aunque no existe un concepto único sobre el crecimiento empresarial, puede determinarse que, el crecimiento:
  - Es un indicador de la competitividad actual y futura de la empresa, se refleja en el precio de las acciones, inversión en tecnología, etc.
  - Es un medio para satisfacer los intereses de distintos actores de la organización, sean estos cuantitativos y/o cualitativos.
  - Debe avalarse por una correcta planeación financiera, que permita equilibrar la empresa con el plan de acción que se va a acometer, y
  - El crecimiento continuo produce manifestaciones cualitativas en la organización, por lo que el desarrollo es una consecución lógica, y están estrechamente ligados.

2. El crecimiento se constituye como uno de los objetivos básicos de la empresa, junto con la eficiencia, el control, la rentabilidad y la supervivencia.
3. El crecimiento puede ser analizado desde tres perspectivas:

*La perspectiva del ciclo de vida*, que indica que la empresa va evolucionando por fases, donde cada fase es consecuencia de una revolución de la anterior y en cada una de ellas la empresa debe adoptar una configuración específica que viene determinada por las relaciones entre el tamaño, la edad, la estrategia, la estructura y el entorno.

*La perspectiva de la motivación*, que considera imprescindible la motivación y la decisión humana para afrontar y desarrollar un proyecto empresarial, concibe el crecimiento como una declaración intencional de propietarios y directivos; también indica que para crecer la empresa debe examinar las oportunidades que el entorno le ofrece de acuerdo con los recursos disponibles; sin embargo estas oportunidades no son aprovechadas a menos que la organización sea capaz de percibir las.

*La teoría basada en los recursos*, que se centra en la noción de la empresa como una combinación de recursos productivos y heterogéneos cuya aplicación y uso a lo largo del tiempo se determina por decisiones administrativas; considera la existencia de recursos con capacidad sobrante susceptibles de ser empleados en nuevas áreas de actividad. Uno de los principales inductores a la decisión del crecimiento empresarial es la actitud emprendedora del empresario o directivo.

4. A pesar de que el crecimiento de la empresa contribuye a la satisfacción de las necesidades y objetivos de los directivos (generalmente los propietarios en las pymes), el crecimiento de la empresa puede verse frenado no sólo por factores externos sino también por falta de voluntad del empresario para hacerlo posible. Se observa que no todas las empresas poseen capacidad o vocación de crecimiento, por intereses como un estilo de vida más tranquilo prefieren mantener un tamaño reducido

5. Los principales criterios respecto a la medición del crecimiento en la empresa son, entre otros: número de trabajadores, volumen de ventas, recursos propios, Activo Total Neto, volumen de la producción valorada al costo, flujo de efectivo y beneficio bruto.
6. Existe relación directa proporcional y bidireccional entre el crecimiento y la rentabilidad a largo plazo.
7. Para determinar una estrategia de crecimiento futuro sólido es necesario realizar un análisis sistemático y diagnóstico de las oportunidades y capacidades de la empresa, partiendo del hecho de que a largo plazo el crecimiento sólo será sostenido por las acciones de la organización empresarial.
8. La empresa tiene dos opciones básicas para crecer: el crecimiento interno y el crecimiento externo, pudiendo en ambas opciones seguir una estrategia de expansión o diversificación.
9. El crecimiento interno, es aquel que se realiza a través de inversiones, normalmente financiadas con beneficios retenidos o ampliaciones de capital, engloba estrategias como: penetración y desarrollo de mercado y desarrollo de productos (expansión), y como estrategias de diversificación: desarrollo horizontal, integración vertical, diversificación concéntrica o de proximidad y diversificación total.
10. El crecimiento externo consiste en la adquisición y control de otra empresa en funcionamiento, en el proceso alguna de las empresas puede perder o no su personalidad jurídica (acuerdos de cooperación, sociedades de investigación y desarrollo, acuerdos sobre licencias y distribuciones, joint –ventures, fusiones o adquisiciones, etc.).

11. De acuerdo con los modelos analizados, los factores que inciden en el crecimiento son cuatro: *el entorno, la iniciativa emprendedora (estrategia), los recursos y la motivación*. Así como el crecimiento es un proceso dinámico que tiene origen y efecto en la base de recursos que posee la empresa, la cual dispone de una cartera de recursos para abordar las diferentes estrategias y el resultado de éstas influye sobre la dotación de recursos (cantidad, características y valor estratégico) que serán la base de las posteriores estrategias.

12. Finalmente, el desempeño superior puede lograrse a través de la creación de una ventaja competitiva. Las empresas pueden ganar ventaja competitiva a través de: fuerte posición de mercado, recursos internos únicos, reputación, oportunidades o derechos para ganar accesos superiores con los proveedores o los canales de distribución, conocimiento superior, competencia o capacidades para conducir y administrar sus procesos de negocio, relaciones externas con otras empresas u organismos, y experiencia –fortalezas en el proceso de investigación y desarrollo, know how técnico, conocimiento de los consumidores y habilidad para detectar oportunidades de mercado-.

Después de revisar las diferentes aproximaciones teóricas y modelos, se derivó el siguiente supuesto teórico: *Una pequeña empresa, de la industria de los cosméticos, logrará obtener indicadores de crecimiento empresarial y con ello rentabilidad y permanencia cuando: formule y ejecute una estrategia (dirección y método) que alinee los recursos y capacidades actuales de la organización con las oportunidades del entorno, se oriente al conocimiento del mercado, la satisfacción del cliente y la generación de productos y servicios innovadores (entorno e iniciativa emprendedora).*

Para la realización de la investigación de campo se eligió el método del estudio de caso a fin de: confrontar la teoría con una situación real, inferir como se desempeñan las pequeñas empresas en México analizando a una de ellas a

profundidad y en específico, y tener una visión integral de la organización sujeto de estudio con el objetivo de proponer la estrategia que impulse su crecimiento, desempeño superior y que sea acorde a sus necesidades y dinámica del sector al que pertenece.

Las conclusiones de la investigación de campo, con base en los factores que inciden en el crecimiento empresarial, fueron:

*RECURSOS-CAPACIDADES, INICIATIVA EMPRENDEDORA Y ESTRATEGIA:*

1. De acuerdo con la estructura de las acciones, generalmente las pequeñas empresas son familiares. La decisión de formar una pequeña empresa está basada primordialmente en la experiencia del emprendedor (propietario-director general), la detección de las oportunidades del mercado más que ser un proceso documentado es un proceso natural.
2. Las características de la estructura son: vertical dominante, orgánica, relativamente pocos niveles, la toma de decisiones es centralizada y existen pocos equipos. De manera general, el liderazgo es ejercido predominantemente por el Director General (emprendedor/fundador)
3. En la gestión de la dirección se requiere una definición más clara y detallada de los objetivos, seguimiento de su cumplimiento, comunicación más fluida hacia y del equipo e información al mismo sobre los resultados alcanzados. Las innovaciones son principalmente referidas a procesos de trabajo, propiciadas por los responsables de cada área, las ideas que se implementan generalmente mejoran la eficiencia operativa en términos costes-resultados y de calidad.
4. El 84% de las ventas se concentran en el mercado nacional, principalmente en el área geográfica de la propia empresa, y en 4 clientes (71%). Los canales de distribución son limitados. Generalmente las estrategias de mercadotecnia se

enfocan al producto, su calidad e imagen. Sin embargo se detecta como necesario una mayor orientación hacia el mercado.

5. Aunque la capacidad instalada satisface la demanda real actual, está subutilizada.
6. En el área financiera se observan resultados como: costos de venta casi al doble de lo que manejan los líderes de la industria, baja inversión en publicidad, promoción, investigación y desarrollo; más del 50% de los gastos de administración y de venta corresponden a sueldos, honorarios y comisiones, existe un alto índice de cuentas por cobrar. La principal fuente de financiamiento son los proveedores, existe escasa planeación y control financiero, así como rentabilidad baja sobre las ventas y la inversión total.
7. En resumen, las principales fortalezas de las pequeñas empresas son de orden técnico y las principales debilidades son administrativas.

#### *ENTORNO:*

Es en la industria de los cosméticos en la que se desenvuelve la empresa sujeto de estudio, por lo que las conclusiones del entorno se refieren a este:

1. La industria de los cosméticos se considera en proceso de desarrollo, se estima un crecimiento anual en México del 6%. Actualmente el cuidado personal y de la imagen se han convertido en una forma de vida, existen diversos productos por mejorar y desarrollar. El reto principal es desarrollar productos multifuncionales. El consumidor espera beneficios visibles a corto plazo. Un área de oportunidad para el desarrollo de nuevos productos y la posibilidad de disminuir costos es la gran demanda por los ingredientes de origen natural/ botánico / orgánico.

2. Existen fuertes competidores locales globales y locales. Las ventajas de los locales globales son: disponibilidad de capital, inversiones en promoción y publicidad e investigación, desarrollo y oferta de productos. Los competidores locales son principalmente de líneas más económicas
3. Los consumidores son sensibles al precio, sin embargo en productos de belleza están dispuestos a realizar un mayor gasto por calidad.
4. Específicamente, en la línea de productos de belleza captar los factores evaluados como determinantes en la decisión de compra de un usuario final (estilistas) son: calidad, funcionalidad, duración y facilidad de uso. Para los clientes intermedios (distribuidores) los factores de mayor valoración son: cumplimiento en entregas (puntuales y rápidas), servicio al cliente, margen de utilidad/ precio, condiciones de venta y pago, y beneficios adicionales (promociones, soporte técnico, etc.).

De acuerdo con lo anterior se concluyó que la empresa debía poner especial interés en diversos aspectos, como:

- Incrementar la inversión en Marketing, con enfoque al mercado.
- Revisar la inversión para/por la calidad VS precio
- Identificar el segmento de mercado meta
- Difundir la gama actual de productos
- Revisar la rentabilidad por producto
- Promover mayor contacto con el usuario final
- Incrementar la lealtad y soporte del cliente intermedio
- Mejorar el servicio al cliente
- Incrementar presencia, plazas actuales y nuevas; monitorear rentabilidad
- Promover la excelencia operativa (operación y administración, establecer políticas, presupuestos e indicadores de control)

El objetivo general de la investigación fue cubierto al tener como producto final de la investigación, la propuesta de una estrategia integral para la empresa sujeto de estudio FASHION SA de CV, que involucra diversas estrategias y acciones, capaz de impulsar el crecimiento en el mediano plazo, aprovechar las oportunidades del mercado y gestionar eficientemente los recursos internos existentes

Las líneas generales de acción de la estrategia propuesta fueron:

- Acciones de crecimiento e inversión selectivas
- Definición de la estrategia genérica, propuesta focalización, entendida como la cercanía al cliente y al mercado.
- Excelencia operativa, y
- Diversificación y desarrollo del mercado

Asimismo se establecieron los indicadores y metas a cubrir por acción para el primer y tercer años. Por último, contrastando la información obtenida en la investigación y su análisis con el supuesto teórico de la investigación se afirma que en FASHION S.A DE CV, los recursos y capacidades no han sido explotados y/o gestionados eficientemente, lo que ha mermado su capacidad para desarrollar nuevos recursos y aunque las habilidades para el crecimiento y el desempeño superior en la organización están reflejadas principalmente en indicadores económicos y financieros, las limitaciones en la organización no son únicamente de esta índole, se observa necesario mejorar las habilidades de administración de la empresa -planeación, organización, presupuesto y control-, las rutinas organizacionales y mayor control y difusión del conocimiento y la información tanto del entorno como del mercado a fin de mejorar la toma de decisiones, aprovechar las oportunidades que de estos pueda surgir y sean utilizadas para generar iniciativas innovadoras de productos y/o servicios.



## **Recomendaciones para futuras investigaciones**

De acuerdo con los resultados de esta investigación se considera que las pequeñas empresas requieren apoyo directo para la resolución de los factores, que a nivel interno, limitan su crecimiento, por lo que una línea de investigación podría centrarse en generar los mecanismos necesarios para que el apoyo gubernamental sea capaz de cubrir estas necesidades. Otra línea de investigación podría abordar el crecimiento y las estrategias para su consecución para empresas familiares reconociendo que las mismas presentan características y dinámicas específicas.

En adición, las empresas requieren en mayor medida capacitación, consultoría y asesoría para la gestión, así como la realización de diagnósticos periódicos, actividades en las que observo amplias posibilidades para que el sector estudiantil y nuevas empresas se desarrollen.

Finalmente, tomando como base esta investigación podría proponerse, para la empresa sujeto de estudio, un proyecto de inversión para la expansión y desarrollo del mercado, la certificación de procesos y/o el plan estratégico de mercadotecnia.

## **Bibliografía**

APA (2002). *“Manual de estilo publicaciones de la American Phsycological Association”*, México: Manual Moderno.

Bueno, E. (1993): *Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, técnicas y casos*. España: Pirámide

Correa, Alicia. R. (1999). *“Factores determinantes del crecimiento empresarial”*. Tesis doctoral. Departamento de economía financiera y contabilidad. Universidad de la Laguna, España.

David, Fred. R. (2003) *“Conceptos de Administración Estratégica”*. México: Prentice Hall.

Diccionario Oxford de Economía, Oxford University Press, New York, 2003.

Fong, R.C. (2003). *“La Teoría de Recursos y Capacidades, fundamentos macroeconómicos”*. Universidad de Guadalajara. México.

Forcadell, Francisco (2004). *“El Crecimiento Empresarial desde el enfoque basado en los recursos. Hacia un modelo integrador”*. Tesis doctoral. Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España.

Hernández, L. E. (2000) *“La competitividad industrial en México”*. México: Plaza y Valdés Editores.

Hernández, R. (2001) *“Elementos de competitividad sistemática de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del Istmo Centroamericano”*. México: CEPAL

Hernández, S. R., Collado F. C. y Baptista L. P. (1991). *“Metodología de la Investigación”*. México: Mc Graw Hill.

Hitt, M, Ireland, R. D. y Hoskisson, R. E, (2004). *“Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización”*. México: Thompson.

INEGI [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)

Jiménez R.R y Andalaft Ch. A (2002) *“Modelo de Análisis de la competitividad de la empresa, economía y administración”*, Año XXIX- N0. 58. Universidad de Concepción, Chile.

Kaplan, R., Norton, D. (2009) *“Como utilizar el Cuadro de Mando Integral”*. Barcelona: Harvard Business Press.

Kotler, P., Armstrong, G (2007). *“Marketing. Versión para Latinoamérica”*, México: Pearson.

López, M. F. *“Factores condicionantes de la ventaja competitiva y de los resultados de las agencias de viajes en España: un estudio empírico de sus aspectos estratégicos más relevantes”*. Tesis doctoral. Departamento de economía de la Empresa, Universidad Autónoma de Barcelona, España.

L'OREAL (2010) Financial Statements, Management Report of the Board of Directors. Additional Information for the Annual Report

Mapcal, S.A (1995), *“El diagnóstico de la empresa. Guías de gestión de la pequeña empresa.”* España: Ediciones Díaz de Santos.

Martinez, Piedad C. (2006) *“El método de estudio de caso”*. Fundación Universitaria de Bages, España.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel J. (2003). *“Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico”*. Argentina: Garnica.

Mintzberg, H. Brian J. (1998). *“El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos”*. México: Prentice Hall.

Porter, M. (2004). *“Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior”*. México: Compañía Editorial Continental.

-(1999), *“Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”*. México: CECSA.

-(1992), *“Estrategia Competitiva”*, México: Continental

Ravenga, Blanca (2006). *“Factores condicionantes del tamaño y del crecimiento empresarial”*. España

RC (Enero 2001) Calidad de tintes para el cabello. *Revista del consumidor # 287*  
1-10

Rivas Tovar, L. (2006) *“¿Cómo hacer una tesis de maestría?”*. México: Sociedad Cooperativa de Producción Taller Abierto

Sallenave, Jean Paul (1992), *“Gerencia y planeación estratégica”*, Colombia: Norma.

Sanchez, I. (2004). *“Tópicos Financieros”*, Universidad de Carabobo, Venezuela

Schinagil, N. (2010, abril). ¡No dé el mal paso! *Mundo Ejecutivo*, 372, 68-70.

Secretaria de Economía (2003, Marzo) OBSERVATORIO PYME 2002. México

Soto, E. (2004). *“Las pymes ante el desafío del S XXI: los nuevos mercados globales”*, México: Thomson

Thompson, A., Strickland A. (2000). *“Administración Estratégica Conceptos y Casos”*, McGraw Hill.

Torres, Z. (2008). *“Administración Estratégica”*. México: Patria.

Vallejo, Pablo. (2003) *“Competencia y Estrategia Empresarial”*. Pontifica Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

Yin, Robert K. (1994) *“Case Study Research. Design and Methods”*. London: SAGE.

- (1993) *“Applications of Case Study Research”*. London: SAGE.

Fecha de consulta 29 de Noviembre de 2009

<http://www.ipyme.org/Publicaciones/6MICEgopherselephantsandgazelles.pdf>

Fecha de consulta 30 de marzo de 2010

[http:// www. quiminet.com,](http://www.quiminet.com)

Fecha de consulta Julio 2010

<http://www.amiti.org.mx>

<http://cec.itam.mx/docs/congresos/Competitividad>

<http://www.economía.gob.mx>

Fecha de consulta Abril 2011

<http://www.e-visualreport.com/Cuadro%20de%20Mandos%20Integral.html>

Fecha de consulta Junio 2011

[www.pesomexicano.com.mx](http://www.pesomexicano.com.mx)

# **ANEXO I**

## **Guía para el informe del estudio de caso**

Instituto Politécnico Nacional  
Escuela Superior de Comercio y Administración  
Unidad Santo Tomás  
Sección de Estudios de Posgrado e Investigación  
Maestría en Ciencias en Administración de Negocios

### **GUÍA PARA EL PARA EL INFORME DEL ESTUDIO DE CASO**

**Título: “ESTRATEGIAS PARA EL CRECIMIENTO Y LA EXPANSIÓN DEL MERCADO EN UNA PEQUEÑA EMPRESA DE LA INDUSTRIA COSMÉTICA, CASO: FASHION SA DE CV”**

#### **1. DISEÑO DEL PROTOCOLO DE LA INVESTIGACIÓN**

- 1.1 Pregunta de Investigación
- 1.2 Objetivo
- 1.3 Justificación
- 1.4 Método
- 1.5 Unidad de análisis
- 1.6 Fuentes de evidencia
- 1.7 Instrumento de recolección

#### **2. UNIDAD DE ANÁLISIS**

- 2.1 Identificación de la empresa y características generales
  - 2.1.1 Escenario macroeconómico y entorno del sector
  - 2.1.2 Misión
  - 2.1.3 Visión
- 2.2 Portafolio de productos
- 2.3 Constitución legal
- 2.4 Estructura Técnica- Administrativa
  - 2.4.1 Organización
  - 2.4.2 Políticas establecidas
- 2.5 Informes financieros declarados

#### **3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

- 3.1 Análisis de los formatos de evaluación y observaciones
  - 3.1.1 Identificación de áreas de oportunidad por área
- 3.2 Cruce de información y conclusiones generales respecto de la teoría

#### **4. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA**

- 4.1 Matriz de la identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)
- 4.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA) y Estrategia Principal

#### **5. PROPUESTA DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Y ACCIONES BASE PARA SU DESARROLLO**

## ANEXO II

### Cuestionarios aplicados a Usuario Final y Cliente Intermedio

#### FACTORES QUE INCIDEN EN LA DECISIÓN DE COMPRA Y SU IMPORTANCIA

##### OBJETIVO:

- Detectar la importancia de los factores que inciden en la decisión de compra de los *estilistas* sobre una gama de productos de belleza capilar.
  - Comparar la marca actualmente utilizada.
1. De acuerdo a su experiencia y en una escala del 1 al 4 ¿En qué orden influyen los siguientes factores en su decisión de compra sobre una gama de productos de belleza capilar?, siendo el número 1 el factor más importante, el número 2 de importancia media, el número 3 de importancia baja y el número 4 sin importancia.

FACTOR/ NIVEL DE IMPORTANCIA PARA LA DECISIÓN DE COMPRA	IMPORTANCIA ALTA 1	IMPORTANCIA MEDIA 2	IMPORTANCIA BAJA 3	SIN IMPORTANCIA 4
1. Información técnica del producto				
2. Calidad técnica				
3. Funcionalidad o performance				
4. Rendimiento o duración				
5. Facilidad de uso o manejo				
6. Capacitación				
7. Imagen de la marca				
8. Precio				
9. Presentación/ tamaño				
10. Economía en el uso				
11. Servicio al cliente				
12. Canal de distribución				
13. Exclusividad, acceso al producto únicamente a estilistas.				

2. ¿Qué marca de productos de belleza capilar utiliza en su salón de belleza e indique las tres principales razones?

---

---

---

3. ¿Conoce la gama de productos FASHION Y/O GLARE? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
4. ¿Ha utilizado alguno de sus productos? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Sí la respuesta es SI continúe con la encuesta, sí la respuesta es NO responder la pregunta #7

5. ¿Cuál (es)? \_\_\_\_\_
6. En comparación con la marca que actualmente utiliza ¿Qué calificación otorgaría a los productos de FASHION Y/Ó GLARE en una escala de 0 a 10?, siendo 10 el puntaje más alto.

FACTOR/COMPARACIÓN CON LA COMPETENCIA	FASHION Y/Ó GLARE	MARCA UTILIZADA ACTUALMENTE
1. Información técnica del producto		
2. Calidad técnica		
3. Funcionalidad o performance		
4. Rendimiento o duración		
5. Facilidad de uso o manejo		
6. Capacitación		
7. Imagen de la marca		
8. Precio		
9. Presentación/ tamaño		
10. Economía en el uso		
11. Servicio al cliente		
12. Canal de distribución		
13. Exclusividad, acceso al producto únicamente a estilistas.		

7. ¿En su opinión, que productos o servicios podrían mejorarse, innovarse o son necesarios en la industria cosmética capilar?

---

---

Agradezco su tiempo y atención.

## FACTORES QUE INCIDEN EN LA DECISIÓN DE COMPRA Y SU IMPORTANCIA

OBJETIVO:

- Detectar la importancia de los factores que inciden en la decisión de distribución y/o venta de los **Distribuidores** sobre una gama de productos de belleza capilar.
1. De acuerdo a su experiencia y en una escala del 1 al 4 ¿En qué orden influyen los siguientes factores en su decisión para distribuir una gama de productos de belleza capilar?, siendo el número 1 el factor más importante, el número 2 de importancia media, el número 3 de importancia baja y el número 4 sin importancia.

FACTOR/ NIVEL DE IMPORTANCIA PARA LA DECISIÓN DE COMPRA	IMPORTANCIA ALTA 1	IMPORTANCIA MEDIA 2	IMPORTANCIA BAJA 3	SIN IMPORTANCIA 4
1. Información técnica del producto				
2. Calidad técnica				
3. Funcionalidad o performance				
4. Facilidad de uso o manejo				
5. Capacitación				
6. Imagen de la marca				
7. Precio/ Margen de Utilidad				
8. Presentación/ tamaño				
9. Cumplimiento en entregas (puntuales y rápidas)				
10. Servicio al cliente				
11. Condiciones de Venta /pago				
12. Beneficios adicionales, promociones, soporte técnico, flete, etc.				

2. ¿Cuáles son los productos de belleza capilar más solicitados/vendidos?

---



---

3. ¿Los vendedores de mostrador en la distribuidora realizan recomendaciones sobre marcas o productos de belleza capilar a los clientes que así lo requieren?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Si la respuesta es Sí, ¿en qué porcentaje?:

Generalmente (80%-100%) \_\_\_\_\_ A veces (50%- 79%) \_\_\_\_\_ No frecuentemente (49% o menos) \_\_\_\_\_

4. ¿Cuál (es) la marca de belleza capilar más vendida en su negocio?

---



- 
- 
5. ¿Conoce la gama de productos FASHION Y/O GLARE? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
6. ¿La marca FASHION y/o GLARE se vende en su distribuidora? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
7. ¿En su opinión, que productos o servicios podrían mejorarse, innovarse o son necesarios en la industria cosmética capilar?
- 
- 

Agradezco su tiempo y atención.

## **ANEXO III**

### **Razones financieras y estados financieros**

#### **RAZONES FINANCIERAS**

Las razones financieras son una herramienta y técnica de análisis financiero, se clasifican en:

**Razones de liquidez**, miden la capacidad de una empresa para cumplir las obligaciones que se aproximan a su vencimiento en el corto plazo, más no la capacidad de generación de efectivo.

**Razones de apalancamiento o endeudamiento**, determinan el grado en que una empresa ha sido financiada por medio de la deuda, considerando tanto la contribución de terceros (endeudamiento) como la de los propietarios.

**Razones de actividad**, miden el grado de eficiencia de la empresa en la utilización de sus recursos.

**Razones de rentabilidad**, determinan la eficiencia general de la gerencia según muestran los rendimientos generados en las ventas y la inversión. Miden la capacidad de la empresa para generar utilidades, a partir de los recursos disponibles.

**Razones de crecimiento**, miden la habilidad de la empresa para mantener su posición económica en el crecimiento de la economía y la industria.

Aun cuando se dice que las razones financieras miden variables de la empresa, simultáneamente se está evaluando a la administración de la misma, puesto que son los administradores, quienes en última instancia satisfacen las obligaciones, deciden la forma de financiamiento, y la utilización de los recursos, y esto finalmente se reflejará en la generación de beneficios ó pérdidas para la empresa.

RAZÓN	CÓMO CALCULARLO	LO QUE MIDE
<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>		
Razón de solvencia	$\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$	El grado en el que una empresa cumple sus obligaciones en el corto plazo.
Razón de la prueba del ácido	$\frac{\text{Activos circulantes menos inventarios}}{\text{Pasivos circulantes}}$	El grado en el que una empresa cumple sus obligaciones en el corto plazo sin considerar la venta de sus inventarios
<b>RAZONES DE APALANCAMIENTO Ó ENDEUDAMIENTO</b>		
Razón del pasivo total al activo total	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activos totales}}$	El % de financiamiento total proporcionado por los acreedores.
Razón pasivo- capital	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Total del CC de los accionistas}}$	El % de financiamiento total proporcionado por los acreedores en comparación con el proporcionado por los accionistas.
Razón Pasivo a LP- capital	$\frac{\text{Pasivo a Largo Plazo}}{\text{Total del CC de los accionistas}}$	El balance entre el pasivo y el capital contable en la estructura de capital a largo plazo de una empresa
<b>RAZONES DE ACTIVIDAD</b>		
Rotación del inventario	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario de productos terminados}}$	Sí una empresa mantiene inventarios excesivos y si venden sus inventarios con lentitud en comparación con el valor representativo de la industria.

Rotación de Activos fijos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos}}$	Productividad en las ventas por la utilización de la planta y el equipo
Rotación de Activos totales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$	El volumen de negocios que la empresa genera con su inversión en activos.
Rotación de las cuentas por cobrar	$\frac{\text{Ventas a créditos anuales}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	La duración de tiempo promedio que una empresa aplica para cobrar sus ventas a crédito (en términos porcentuales)
Período de cobro promedio	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas a crédito}/365}$	La duración de tiempo promedio que una empresa requiere para cobrar las ventas a crédito (en días)
Período de pago promedio	$\frac{(\text{Cuentas por pagar} \times 360)}{\text{Compras}}$	Días promedio que la empresa está tomando de sus proveedores para saldar sus cuentas.
Ciclo de Caja o Efectivo	$\text{Días de inventario} + \text{Días CXC} - \text{Días CXP}$	Días promedio en que el Inventario se convierte en efectivo para la empresa.
Productividad Laboral	$\frac{\text{Ingreso bruto}}{\# \text{ de trabajadores}}$	Ingreso por trabajador
<b>RAZONES DE RENTABILIDAD</b>		
Margen bruto de utilidades	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$	El margen total disponible para cubrir los gastos operativos y rendir una utilidad.

Margen de utilidades operativas	$\frac{\text{Ganancias antes de intereses e impuestos}}{\text{Ventas}}$	Rentabilidad sin considerar impuestos e intereses
Margen neto de utilidades	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	Utilidades después de impuestos por dólar de ventas. Mide el % que se está quedando a los propietarios por operar la empresa.
Rendimiento sobre los activos totales (RSA)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$	Utilidades después de impuestos por dólar de activos; esta también se conoce como Rentabilidad sobre la Inversión (RSI)
Rendimiento sobre el CC de los accionistas (ROE)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total del CC de los accionistas}}$	Utilidades después de impuestos por dólar de la inversión de los accionistas en la empresa
<b>RAZONES DE CRECIMIENTO</b>		
Ventas	Crecimiento anual de las ventas totales expresado en porcentaje.	Tasa de crecimiento de la empresa expresada por sus ventas
Utilidad Neta	Crecimiento anual de las utilidades expresado en porcentaje.	Tasa de crecimiento de la empresa expresada por sus utilidades.

## **Estados financieros 2010**

**BALANCE GENERAL FASHION SA DE CV AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**

<b>ACTIVO CIRCULANTE:</b>		<b>PASIVO A CORTO PLAZO:</b>	
FONDO FIJO	\$ 15,000.00	PROVEEDORES	\$ 5,643,421.32
BANCOS	\$ 256,483.32	ACREEDORES DIVERSOS	\$ 9,514,278.00
CLIENTES NETO	\$ 11,768,633.00	PROVISIONES	\$ -
ALMACEN DE MATERIALES	\$ 2,529,320.00	IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 735,086.00
ALMACEN PRODUCCIÓN EN PROCESO	\$ 301,055.00	SUELDOS Y SALARIOS POR PAGAR	\$ -
ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO	\$ 1,438,108.00	IVA NO COBRADO	\$ 1,386,669.91
DEUDORES DIVERSOS	\$ 3,635,113.88		
FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	\$ 195,985.14		
IMPUESTOS POR RECUPERAR	\$ 162,913.00		
<b>SUMA CIRCULANTE</b>	<b>\$ 20,302,611.34</b>	<b>SUMA A CORTO PLAZO</b>	<b>\$ 17,279,455.23</b>
<b>ACTIVO FIJO (neto):</b>		<b>PASIVO A LARGO PLAZO:</b>	
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 1,566,811.19	ACREEDORES FINANCIEROS	\$ 570,701.89
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 403,415.00	<b>SUMA A LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 570,701.89</b>
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 349,347.83	<b>SUMA PASIVO</b>	<b>\$ 17,850,157.12</b>
MOBILIARIO Y EQUIPO OFICINA	\$ 155,599.77		
OTROS ACTIVOS FIJOS	\$ 627,797.00		
DEPRECIACION ACUMULADA	-\$ 1,650,995.00		
<b>SUMA FIJO</b>	<b>\$ 1,451,975.79</b>		
<b>ACTIVO DIFERIDO:</b>		<b>CAPITAL</b>	
GASTOS ANTICIPADOS	\$ 2,932.21	CAPITAL SOCIAL	\$ 6,500,000.00
DEPÓSITOS EN GARANTÍA	\$ 230,461.53	APORTACIONES A CAPITAL	
GASTOS DE INSTALACION	\$ 1,388,641.42	RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 536,077.50
GTOS DE ORGANIZ. (NETO)	\$ 2,698,515.00	UTILIDADES RETENIDAS	\$ 1,295,394.87
AMORTIZACIÓN ACUM GTOS INST	-\$ 138,864.24	<b>SUMA DE CAPITAL CONTABLE</b>	<b>\$ 8,331,472.37</b>
AMORTIZACIÓN ACUM GTOS ORG.	-\$ 413,261.76		
IVA NO PAGADO	\$ 658,618.20		
<b>SUMA DIFERIDO</b>	<b>\$ 4,427,042.36</b>		
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>	<b>\$ 26,181,629.49</b>	<b>TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>\$ 26,181,629.49</b>

Fuente: FASHION Estados Financieros NO auditados al 31 de Diciembre de 2010.

ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010 FASHION SA DE CV	
CONCEPTO	2010
VENTAS	\$ 35,848,638.23
DEVOLUCIONES SOBRE VENTAS	\$ 1,911,190.51
REBAJAS SOBRE VENTAS	\$ 2,754,415.27
VENTAS NETAS	\$ 31,183,032.45
COSTO DE VENTAS	\$ 18,232,156.24
UTILIDAD BRUTA	\$ 12,950,876.21
GASTOS:	
DE VENTA	\$ 5,709,978.53
DE ADMINISTRACIÓN	\$ 4,933,530.16
TOTAL DE GASTOS	\$ 10,643,508.69
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 2,307,367.52
OTROS INGRESOS (MÁS)	\$ 59,613.13
OTROS GASTOS (MENOS)	-\$ 561,669.15
RESULTADO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	-\$ 1,269,234.00
TOTAL OTROS INGRESOS, GASTOS Y FINANCIAMIENTO	-\$ 1,771,290.02
UTILIDAD Ó PÉRDIDA ANTES DE IMPUESTOS	\$ 536,077.50
IMPUESTOS Y PREVISIONES	\$ -
TOTAL	\$ -
UTILIDAD Ó PÉRDIDA ANTES DE LAS OPERACIONES DISCONTINUADAS	\$ 536,077.50
Operaciones discontinuadas	
UTILIDAD Ó PÉRDIDA NETA	\$ 536,077.50

Fuente: FASHION Estados Financieros NO auditados al 31 de Diciembre de 2010.



**BALANCE GENERAL L'OREAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010, millones de pesos**

<b>ACTIVO CIRCULANTE:</b>		<b>PASIVO A CORTO PLAZO:</b>	
FONDO FIJO Y BANCOS	\$ 25,627.96	PROVEEDORES	\$ 52,127.04
CUENTAS POR COBRAR	\$ 44,387.74	ACREEDORES DIVERSOS	\$ 45,045.63
OTROS ACTIVOS	\$ 13,984.30	PROVISIONES	\$ 8,874.90
IMPUESTOS POR RECUPERAR	\$ 1,727.37	IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 2,753.88
INVENTARIOS	\$ 29,920.77		
<b>SUMA CIRCULANTE</b>	<b>\$ 115,648.14</b>		<b>\$ 108,801.45</b>
<b>ACTIVO FIJO Y DIFERIDO:</b>		<b>PASIVO A LARGO PLAZO:</b>	
ACTIVO FIJO	\$ 44,258.81	ACREEDORES FINANCIEROS	\$ 13,625.60
OTROS ACTIVOS FIJOS	\$ 96,493.29	IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 7,636.81
OTROS ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 35,993.86	PROVISIONES	\$ 2,996.87
FILANTROPIA	\$ 94,709.72	PROVISIONES P/ EMPLEADOS	\$ 18,662.26
INVERSIONES C/ASOCIADOS	\$ -		
IMPUESTOS NO PAGADOS	\$ 10,349.37	<b>SUMA A LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 42,921.54</b>
<b>SUMA FIJO Y DIFERIDO</b>	<b>\$ 281,805.04</b>	<b>SUMA PASIVO</b>	<b>\$ 151,722.99</b>
		<b>CAPITAL</b>	<b>\$ 245,730.19</b>
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>	<b>\$ 397,453.18</b>	<b>TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>\$ 397,453.18</b>

Fuente: Elaboración propia en base a L'OREAL 2011. FINANCIAL STATEMENTS, Management Report of the Board of Directors, y TDC [www.pesomexicano.com.mx](http://www.pesomexicano.com.mx), fecha de consulta 18 de Junio de 2011.

<b>ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010 L'OREAL</b>	
<b>CONCEPTO millones de pesos</b>	<b>2010</b>
TDC EUR/MXN	16.5299
<b>VENTAS</b>	
DEVOLUCIONES SOBRE VENTAS	
REBAJAS SOBRE VENTAS	
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>\$ 322,263.62</b>
COSTO DE VENTAS	\$ 94,162.58
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 228,101.05</b>
<b>GASTOS:</b>	
VENTA, ADMINISTRACIÓN Y GENERALES	\$ 66,922.95
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	\$ 99,660.42
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	\$ 10,987.42
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>\$ 177,570.80</b>
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 50,530.25</b>
OTROS INGRESOS (MÁS)	\$ 4,691.19
OTROS GASTOS (MENOS)	-\$ 2,532.38
RESULTADO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	-\$ 588.46
<b>TOTAL OTROS INGRESOS, GASTOS Y FINANCIAMIENTO</b>	<b>\$ 1,570.34</b>
<b>UTILIDAD Ó PÉRDIDA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 52,100.59</b>
IMPUESTOS	-\$ 15,040.56
<b>UTILIDAD Ó PÉRDIDA ANTES DE LAS OPERACIONES DISCONTINUADAS</b>	<b>\$ 37,060.04</b>
Operaciones discontinuadas	
<b>UTILIDAD Ó PÉRDIDA NETA</b>	<b>\$ 37,060.04</b>
Num. Empleados L'oreal	66.60
Fuente: Elaboración propia en base a L'OREAL 2011. FINANCIAL STATEMENTS, Management Report of the Board of Directors y TDC <a href="http://www.pesomexicano.com.mx">www.pesomexicano.com.mx</a> , fecha de consulta 18 de Junio de 2011.	

FASHION SA DE CV ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO PARA EL PERÍODO 2011- 2016									
CONCEPTO	AÑO BASE 2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2010	2016
VENTAS NETAS	\$ 31,183,032.45	\$ 32,118,523.42	\$ 33,082,079.13	\$ 34,736,183.08	\$ 36,472,992.24	\$ 38,296,641.85	\$ 40,211,473.94		
COSTO DE VENTAS	\$ 18,232,156.24	\$ 17,548,450.38	\$ 16,890,383.49	\$ 17,368,091.54	\$ 18,236,496.12	\$ 19,148,320.92	\$ 20,105,736.97	58.5%	50.0%
UTILIDAD BRUTA	\$ 12,950,876.21	\$ 14,570,073.04	\$ 16,191,695.63	\$ 17,368,091.54	\$ 18,236,496.12	\$ 19,148,320.92	\$ 20,105,736.97		
GASTOS:									
DE VENTA	\$ 5,709,978.53	\$ 5,367,379.82	\$ 5,582,075.01	\$ 5,805,358.01	\$ 6,037,572.34	\$ 6,279,075.23	\$ 6,530,238.24		
DE ADMINISTRACIÓN	\$ 4,933,530.16	\$ 4,637,518.35	\$ 4,823,019.08	\$ 5,015,939.84	\$ 5,216,577.44	\$ 5,425,240.53	\$ 5,642,250.16		
TOTAL DE GASTOS	\$ 10,643,508.69	\$ 10,004,898.17	\$ 10,405,094.09	\$ 10,821,297.86	\$ 11,254,149.77	\$ 11,704,315.76	\$ 12,172,488.39	82.2%	60.5%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 2,307,367.52	\$ 4,565,174.88	\$ 5,786,601.54	\$ 6,546,793.68	\$ 6,982,346.35	\$ 7,444,005.16	\$ 7,933,248.58	7.4%	19.7%
OTROS INGRESOS (MÁS)	\$ 59,613.13	\$ 61,997.66	\$ 64,477.56	\$ 67,056.67	\$ 69,738.93	\$ 72,528.49	\$ 75,429.63		
OTROS GASTOS (MENOS)	-\$ 561,669.15	-\$ 578,519.22	-\$ 595,874.80	-\$ 613,751.05	-\$ 632,163.58	-\$ 651,128.48	-\$ 670,662.34		
RESULTADO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	-\$ 1,269,234.00	-\$ 1,269,234.00	-\$ 1,205,772.30	-\$ 1,145,483.69	-\$ 1,088,209.50	-\$ 1,033,799.03	-\$ 982,109.08		
TTL OTROS INGRESOS, GASTOS Y FINANCIAMIENTO	-\$ 1,771,290.02	-\$ 1,785,755.57	-\$ 1,737,169.54	-\$ 1,692,178.07	-\$ 1,650,634.15	-\$ 1,612,399.02	-\$ 1,577,341.78		
UTILIDAD Ó PÉRDIDA ANTES DE IMPUESTOS	\$ 536,077.50	\$ 2,779,419.31	\$ 4,049,432.00	\$ 4,854,615.62	\$ 5,331,712.20	\$ 5,831,606.14	\$ 6,355,906.79	1.7%	15.8%
IMPUESTOS	\$ -	\$ 134,019.38	\$ 694,854.83	\$ 1,012,358.00	\$ 1,213,653.90	\$ 1,332,928.05	\$ 1,457,901.53		
Provisiones	\$ -	\$ -	\$ 52,908.00	\$ 66,033.38	\$ 75,524.48	\$ 80,850.68	\$ 88,356.55		
TOTAL	\$ -	\$ 134,019.38	\$ 747,762.83	\$ 1,078,391.38	\$ 1,289,178.39	\$ 1,413,778.73	\$ 1,546,258.08		
UTILIDAD Ó PÉRDIDA ANTES DE LAS OPERACIONES DISCONTINUADAS	\$ 536,077.50	\$ 2,645,399.93	\$ 3,301,669.18	\$ 3,776,224.23	\$ 4,042,533.81	\$ 4,417,827.41	\$ 4,809,648.71		
Operaciones discontinuadas									
UTILIDAD Ó PÉRDIDA NETA	\$ 536,077.50	\$ 2,645,399.93	\$ 3,301,669.18	\$ 3,776,224.23	\$ 4,042,533.81	\$ 4,417,827.41	\$ 4,809,648.71	1.7%	12.0%
Fuente: Elaboración propia de acuerdo a las Estrategias propuestas para el crecimiento empresarial de Fashion y las metas establecidas en el CMI.									
(1) Incremento de la Ventas Netas en un 3% para los primeros 2 años, los subsecuentes 5%.									
(2) Reducción de los Gastos de Venta y Administración en un 6% c/u para el 1er. Año, anualmente se controlan para un aumento no mayor al 4%.									
(3) Reducción del Costo de Ventas un 3.75% durante los primeros 2 años, el resto del período se controla en un 50% sobre las Ventas Netas.									
(4) Otros ingresos y otros gastos no tienen un incremento mayor al 4% anualmente, el resultado integral de financiamiento presenta disminución anual del 5%.									
(5) Se realizan provisiones del 2% sobre la utilidad neta del ejercicio anterior.									

## ANEXO IV Formatos de Evaluación Mapcal (1995)

### ESQUEMA DE EVALUACIÓN No. 1 OBJETIVOS

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO
<p>1.- ¿Se ha preocupado la dirección de la empresa por establecer objetivos precisos y cuantificados en las áreas claves de gestión?. Por ejemplo, en relación a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas por productos ó servicios</li> <li>• Ventas en dinero</li> <li>• Participación de mercado</li> <li>• Tasas de retención de los clientes</li> <li>• Estructura de costos de la empresa</li> <li>• Márgenes por producto ó servicio</li> <li>• Niveles de calidad</li> <li>• Introducción de nuevos productos ó servicios</li> <li>• Productividad de las áreas de producción/operaciones</li> <li>• Niveles de desperfectos, desechos, devoluciones admitidos</li> <li>• Niveles óptimos de inventario</li> <li>• Ocupación de la capacidad de producción</li> <li>• Ingresos y gastos</li> <li>• Liquidez, tesorería, fondo de maniobra, cash-flow</li> <li>• Endeudamiento</li> <li>• Rotación de existencias</li> <li>• Rentabilidad económica y financiera, etc.</li> </ul>		
<p>2.- ¿Cumplen los objetivos que fija la empresa con las características mínimas necesarias para que sean en verdad útiles y eficaces?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se orientan con claridad hacia resultados específicos?</li> <li>• ¿Son realistas, alcanzables pero capaces de crear un verdadero desafío?</li> <li>• ¿Son claros, fáciles de comprender?</li> <li>• ¿Son flexibles?</li> <li>• ¿Son susceptibles de ser medidos y controlados?</li> <li>• ¿Han sido establecidos de tal forma que fijan un resultado clave?</li> <li>• ¿Son importantes para la empresa, son legítimos, se coordinan entre sí?</li> <li>• ¿Se fijan en todos los niveles de la organización?</li> <li>• ¿Se adaptan a las características específicas de cada área de la empresa?</li> <li>• ¿Incluyen un calendario de ejecuciones?</li> <li>• ¿Permiten establecer un mecanismo de evaluación claro y preciso?</li> </ul>		
3.- ¿Participan los empleados, de forma regular, en el establecimiento de los objetivos de sus respectivas áreas operativas?		
4.- Los objetivos, ¿se fijan en la empresa como resultado del consenso de todos los que intervendrán en su consecución?		
<b>Continuación.....</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
5.- ¿Se pueden establecer claramente las responsabilidades individuales que se vinculan directamente con el logro de los objetivos?		
6.- ¿Se evalúa y recompensa el personal en función del logro de los objetivos?		
7.- ¿Se preocupa la alta dirección por implicar a la mayor cantidad de personas en el establecimiento y logro de los objetivos?		
8.- ¿Existen acciones específicas para lograr la implicación de los mandos medios en las actividades relacionadas con la consecución de los objetivos?		
9.- Una vez fijados, ¿se comunican los objetivos a la mayor parte del personal de la empresa?		
10.- Si se trata de objetivos muy amplios y complejos, ¿se divide en etapas para facilitar su comprensión, logro y control?		
11.- ¿Se dota al personal de la empresa de los recursos que necesitan para lograr los objetivos que se les fijan?		
12.- La forma en que se elaboran y redactan los objetivos ¿Facilitan la delegación de responsabilidades?		
13.- La forma en que se elaboran y redactan los objetivos ¿estimulan el posterior trabajo en equipos que facilite su consecución?		
14.- ¿Existe en la empresa una persona encargada de controlar el cumplimiento de los objetivos que se han fijado?		

## ESQUEMA DE EVALUACIÓN No. 2. LOS PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN

**Observaciones:**

**1.- PREGUNTA CLAVE.** *¿Podría usted asegurar que, considerando las definiciones que mostramos a continuación, en su empresa se aplican siempre los nueve principios de dirección?*

**2.-** **Evalué su aplicación en una escala del 1 al 7, en la que: 1= Seguimiento claramente “deficiente” y 7= Cumplimiento “excelente”.**

**3.- Al evaluar los 9 principios,** considerar que estos corresponden con los enfoques tradicionales de la gestión, y que aunque mantienen en gran parte su vigencia, los empresarios y directivos crean “espacios abiertos” que les permiten actuar, recurriendo a la intuición, en las áreas informales de la empresa y de su dirección.

<p><b>De los objetivos:</b> la existencia de objetivos constituye un requisito previo para la determinación de cualquier curso de acción en la empresa.</p> <p style="text-align: center;">Deficiente <span style="float: right;">Excelente</span></p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p>
<p><b>De la planificación y viabilidad:</b> para diseñar un plan que sea eficaz es necesario obtener la información necesaria y, luego, lograr el equilibrio entre lo deseado y lo que es viable, en función de la situación y recursos de la empresa.</p> <p style="text-align: center;">Deficiente <span style="float: right;">Excelente</span></p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p>
<p><b>Del control:</b> la empresa debe operar de acuerdo con un sistema de control que regule sus actividades futuras.</p> <p style="text-align: center;">Deficiente <span style="float: right;">Excelente</span></p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p>
<p><b>De la división del trabajo:</b> la magnitud y complejidad de los trabajos que se realizan en una empresa recomiendan que estos sean separados en varias partes, pasos ó etapas.</p> <p style="text-align: center;">Deficiente <span style="float: right;">Excelente</span></p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p>
<p><b>De la autoridad y responsabilidad:</b> la responsabilidad y autoridad de los ejecutivos es recíproca, existe una clara línea de autoridad.</p> <p style="text-align: center;">Deficiente <span style="float: right;">Excelente</span></p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p>
<p><b>De la unidad de dirección:</b> las operaciones tienen un mismo objetivo y deben ser dirigidas por un solo gerente que utilice un solo plan.</p> <p style="text-align: center;">Deficiente <span style="float: right;">Excelente</span></p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p>
<p><b>De la Delegación:</b> La delegación abarca la asignación de tareas, de autoridad y exigencia de responsabilidad para ejecutarlas bien.</p> <p style="text-align: center;">Deficiente <span style="float: right;">Excelente</span></p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p>
<p><b>De la continuidad de la organización:</b> Se considera la reorganización como un proceso continuo, existen previsiones al respecto.</p> <p style="text-align: center;">Deficiente <span style="float: right;">Excelente</span></p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p>
<p><b>De las relaciones humanas:</b> Se crean y mantienen relaciones cordiales en la organización.</p> <p style="text-align: center;">Deficiente <span style="float: right;">Excelente</span></p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p>

### ESQUEMA DE EVALUACIÓN No. 3

#### LAS FUNCIONES DIRECTIVAS

**Observaciones:** Este esquema le permite trazar un perfil de la dirección de la empresa, en el que se indica en qué áreas se concentra la gestión y cuáles se descuidan.

La pregunta clave: ¿Con qué frecuencia ejecuta usted las diez funciones básicas de un directivo?

Evalúe sus actuaciones en una escala del 1 al 7, en la que 1= NUNCA realiza esa función y 7=la realiza prácticamente a DIARIO.

<p><b>Planificar:</b> Establecer los objetivos de la organización y luego programar, con todo detalle, en el espacio y en el tiempo las acciones y pasos que se consideran necesarios para alcanzar esos objetivos.</p> <p style="text-align: center;">Nunca                      A diario 1   2   3   4   5   6   7</p>
<p><b>Presupuestar:</b> Distribuir y asignar, de forma eficiente, los recursos que sean necesarios para que las acciones y pasos programados se ejecuten.</p> <p style="text-align: center;">Nunca                      A diario 1   2   3   4   5   6   7</p>
<p><b>Organizar:</b> Crear las estructuras operativas y funcionales que permitan cumplir el plan previamente definido.</p> <p style="text-align: center;">Nunca                      A diario 1   2   3   4   5   6   7</p>
<p><b>Gestionar el personal:</b> Dotar de personal las estructuras, delegar, definir directrices de trabajo, establecer procedimientos que sirvan de guía personal, establecer métodos y sistemas que permitan controlar sus resultados.</p> <p style="text-align: center;">Nunca                      A diario 1   2   3   4   5   6   7</p>
<p><b>Controlar:</b> Se miden, analizan y evalúan los resultados obtenidos, a fin de asegurar el correcto cumplimiento de los planes, corregir desviaciones ó revisar planes sí es preciso.</p> <p style="text-align: center;">Nunca                      A diario 1   2   3   4   5   6   7</p>
<p><b>Solucionar problemas:</b> Visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.</p> <p style="text-align: center;">Nunca                      A diario 1   2   3   4   5   6   7</p>
<p><b>Establecer directrices:</b> Guía la acción, establece lineamientos, políticas y normas para la toma de decisiones.</p>
<p><b>Comunicar:</b> Se ha comunicado a la organización sobre los objetivos, políticas, cambios, ventajas, etc. Se propicia que la comunicación fluya en todas direcciones, se toma en cuenta la opinión de los colaboradores.</p> <p style="text-align: center;">Nunca                      A diario 1   2   3   4   5   6   7</p>
<p><b>Implicar:</b> Se elige y allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.</p> <p style="text-align: center;">Nunca                      A diario 1   2   3   4   5   6   7</p>
<p><b>Motivar:</b> Reconocimiento, promoción y retribución a las personas. Fomentar el trabajo en equipo, hacer participar a los miembros de la organización, hacer observaciones refiriéndose a las acciones no a las personas.</p> <p style="text-align: center;">Nunca                      A diario 1   2   3   4   5   6   7</p>

### ESQUEMA DE EVALUACIÓN No. 3

#### LAS FUNCIONES DIRECTIVAS

- Utilizando la misma escala (1=nunca y 7= a diario), ¿Con qué frecuencia cree usted que ejecutan las funciones básicas de un directivo?:

#### A. SUS COLABORADORES MÁS INMEDIATOS

1.- PLANIFICAR	1 2 3 4 5 6 7
2.- PRESUPUESTAR	1 2 3 4 5 6 7
3.- ORGANIZAR	1 2 3 4 5 6 7
4.-GESTIONAR EL PERSONAL	1 2 3 4 5 6 7
5.- CONTROLAR	1 2 3 4 5 6 7
6.- SOLUCIONAR PROBLEMAS	1 2 3 4 5 6 7
7.- ESTABLECER DIRECTRICES	1 2 3 4 5 6 7
8.- COMUNICAR	1 2 3 4 5 6 7
9.- IMPLICAR	1 2 3 4 5 6 7
10.- MOTIVAR	1 2 3 4 5 6 7

#### B. LOS MANDOS MEDIOS DE LA EMPRESA ? (Supervisores, capataces y similares)

1.- PLANIFICAR	1 2 3 4 5 6 7
2.- PRESUPUESTAR	1 2 3 4 5 6 7
3.- ORGANIZAR	1 2 3 4 5 6 7
4.-GESTIONAR EL PERSONAL	1 2 3 4 5 6 7
5.- CONTROLAR	1 2 3 4 5 6 7
6.- SOLUCIONAR PROBLEMAS	1 2 3 4 5 6 7
7.- ESTABLECER DIRECTRICES	1 2 3 4 5 6 7
8.- COMUNICAR	1 2 3 4 5 6 7
9.- IMPLICAR	1 2 3 4 5 6 7
10.- MOTIVAR	1 2 3 4 5 6 7

**ESQUEMA DE EVALUACIÓN No. 4**  
**HABILIDADES REQUERIDAS PARA LA DIRECCIÓN**

**Observaciones:**

1.- Considerando las definiciones que aparecen más adelante:

¿Cómo evalúa usted su propio nivel en las 4 habilidades que debe poseer toda persona para dirigir con eficacia una empresa?

¿Cómo evalúa a sus colaboradores más cercanos?

¿Cómo evalúa a los mandos medios de la empresa?

2.- Evalúese en una escala del 1 al 7, dónde 1= nivel claramente “deficiente” y 7= un nivel “excelente”

3.- En esta evaluación sea absolutamente sincero, considere que si usted no lo desea, nadie verá esta evaluación.

**1RA PARTE. AUTOEVALUACIÓN**

<p>1.- <b>HABILIDADES TÉCNICAS:</b> Conocimientos técnicos especializados ó profesionales relacionados con las actividades de la empresa.</p> <p style="text-align: center;"> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;">Deficiente</td> <td colspan="3" style="text-align: center;">Excelente</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">7</td> </tr> </table> </p>	Deficiente				Excelente			1	2	3	4	5	6	7
Deficiente				Excelente										
1	2	3	4	5	6	7								
<p>2.- <b>HABILIDADES HUMANA:</b> Cualidades personales que permiten al directivo trabajar como miembro de un grupo, y que le ponen en condiciones de dirigir un esfuerzo colectivo orientado a la consecución de los objetivos de la organización.</p> <p style="text-align: center;"> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;">Deficiente</td> <td colspan="3" style="text-align: center;">Excelente</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">7</td> </tr> </table> </p>	Deficiente				Excelente			1	2	3	4	5	6	7
Deficiente				Excelente										
1	2	3	4	5	6	7								
<p>3.- <b>HABILIDADES CONCEPTUALES:</b> Conocimientos y cualidades que permiten al directivo ver el cuadro “general” de la empresa, la interdependencia que existe entre las distintas áreas que la integran, la interrelación que existe entre cada una de ellas y la organización (como un todo) con el entorno.</p> <p style="text-align: center;"> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;">Deficiente</td> <td colspan="3" style="text-align: center;">Excelente</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">7</td> </tr> </table> </p>	Deficiente				Excelente			1	2	3	4	5	6	7
Deficiente				Excelente										
1	2	3	4	5	6	7								
<p>4.- <b>HABILIDADES INTUITIVAS:</b> Capacidad que permite a los directivos concebir, de forma clara e instantánea, ideas, productos, servicios, soluciones, directrices de gestión, etc., sin que requieran para llegar a esas conclusiones, de un proceso de razonamiento consciente.</p> <p style="text-align: center;"> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;">Deficiente</td> <td colspan="3" style="text-align: center;">Excelente</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">7</td> </tr> </table> </p>	Deficiente				Excelente			1	2	3	4	5	6	7
Deficiente				Excelente										
1	2	3	4	5	6	7								



**ESQUEMA DE EVALUACIÓN No. 4**  
**HABILIDADES REQUERIDAS PARA LA DIRECCIÓN**

**2DA. PARTE** ¿En qué nivel evalúa usted a sus colaboradores más cercanos?

<b>Habilidades Técnicas</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>Habilidades Humanas</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>Habilidades Conceptuales</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>Habilidades Intuitivas</b>	1	2	3	4	5	6	7

**3RA. PARTE** ¿En qué nivel evalúa usted a los mandos medios de la empresa?

<b>Habilidades Técnicas</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>Habilidades Humanas</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>Habilidades Conceptuales</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>Habilidades Intuitivas</b>	1	2	3	4	5	6	7

## ESQUEMA DE EVALUACIÓN No. 5

### DELEGACIÓN

1. Concepto básico:

La principal ventaja de la delegación es que PERMITE MULTIPLICAR LA CAPACIDAD DE TRABAJO Y LAS HABILIDADES DEL DIRECTIVO.

2. Cuando el empresario ó directivo de una pequeña empresa no delega, condena a su empresa a permanecer de su “tamaño personal”; es decir, impide que la empresa crezca más allá de las capacidades y potencialidades personales del empresario ó directivo.
3. Para que la delegación sea eficaz, se deben cumplir ciertos requisitos básicos que son los que aparecen a continuación, expresados en forma de preguntas.
4. Responda a cada pregunta utilizando una escala de 1 a 7, en la que 1= NUNCA 7= SIEMPRE.

<p>1.- Cuando delega ¿Evalúa y trata de minimizar los riesgos propios de la actividad ó decisión que delega?</p> <p style="text-align: center;"> <span style="margin-right: 20px;">Nunca</span> <span style="margin-right: 20px;">A diario</span> </p> <p style="text-align: center;"> <span style="margin-right: 5px;">1</span> <span style="margin-right: 5px;">2</span> <span style="margin-right: 5px;">3</span> <span style="margin-right: 5px;">4</span> <span style="margin-right: 5px;">5</span> <span style="margin-right: 5px;">6</span> <span style="margin-right: 5px;">7</span> </p>
<p>2.- ¿Se cerciora de delegar en gente que sabe, a ciencia cierta, que está capacitada para realizar la tarea que se encomienda?</p> <p style="text-align: center;"> <span style="margin-right: 20px;">Nunca</span> <span style="margin-right: 20px;">A diario</span> </p> <p style="text-align: center;"> <span style="margin-right: 5px;">1</span> <span style="margin-right: 5px;">2</span> <span style="margin-right: 5px;">3</span> <span style="margin-right: 5px;">4</span> <span style="margin-right: 5px;">5</span> <span style="margin-right: 5px;">6</span> <span style="margin-right: 5px;">7</span> </p>
<p>3.- Cuando delega ¿se preocupa por establecer con precisión cuáles son los objetivos que se pretenden alcanzar con la actividad ó decisión delegada?</p> <p style="text-align: center;"> <span style="margin-right: 20px;">Nunca</span> <span style="margin-right: 20px;">A diario</span> </p> <p style="text-align: center;"> <span style="margin-right: 5px;">1</span> <span style="margin-right: 5px;">2</span> <span style="margin-right: 5px;">3</span> <span style="margin-right: 5px;">4</span> <span style="margin-right: 5px;">5</span> <span style="margin-right: 5px;">6</span> <span style="margin-right: 5px;">7</span> </p>
<p>4.- Cuando delega ¿establece con claridad criterios con los que se van a medir los resultados finales que se espera lograr con la actividad ó decisión delegada?</p> <p style="text-align: center;"> <span style="margin-right: 20px;">Nunca</span> <span style="margin-right: 20px;">A diario</span> </p> <p style="text-align: center;"> <span style="margin-right: 5px;">1</span> <span style="margin-right: 5px;">2</span> <span style="margin-right: 5px;">3</span> <span style="margin-right: 5px;">4</span> <span style="margin-right: 5px;">5</span> <span style="margin-right: 5px;">6</span> <span style="margin-right: 5px;">7</span> </p>
<p>5.- ¿Se preocupa, luego, de controlar el progreso de la actividad delegada?</p> <p style="text-align: center;"> <span style="margin-right: 20px;">Nunca</span> <span style="margin-right: 20px;">A diario</span> </p> <p style="text-align: center;"> <span style="margin-right: 5px;">1</span> <span style="margin-right: 5px;">2</span> <span style="margin-right: 5px;">3</span> <span style="margin-right: 5px;">4</span> <span style="margin-right: 5px;">5</span> <span style="margin-right: 5px;">6</span> <span style="margin-right: 5px;">7</span> </p>
<p>6.-¿Se preocupa de asesorar continuamente a la persona en quien delega con el fin de ayudarle a que cumpla eficazmente su cometido?</p> <p style="text-align: center;"> <span style="margin-right: 20px;">Nunca</span> <span style="margin-right: 20px;">A diario</span> </p> <p style="text-align: center;"> <span style="margin-right: 5px;">1</span> <span style="margin-right: 5px;">2</span> <span style="margin-right: 5px;">3</span> <span style="margin-right: 5px;">4</span> <span style="margin-right: 5px;">5</span> <span style="margin-right: 5px;">6</span> <span style="margin-right: 5px;">7</span> </p>
<p>7.- ¿Es consciente de sus propios límites de autoridad? ¿Sabe hasta dónde “puede llegar” la responsabilidad y autoridad que delega?</p> <p style="text-align: center;"> <span style="margin-right: 20px;">Nunca</span> <span style="margin-right: 20px;">A diario</span> </p> <p style="text-align: center;"> <span style="margin-right: 5px;">1</span> <span style="margin-right: 5px;">2</span> <span style="margin-right: 5px;">3</span> <span style="margin-right: 5px;">4</span> <span style="margin-right: 5px;">5</span> <span style="margin-right: 5px;">6</span> <span style="margin-right: 5px;">7</span> </p>

8.- ¿Es específico en lo que espera del subordinado?	Nunca	A diario
	1 2 3 4	5 6 7
9.- ¿Establece, con toda claridad, el nivel de autoridad que tendrá la persona en quien se delega?	Nunca	A diario
	1 2 3 4	5 6 7
10.- ¿Se preocupa por asignar a sus subordinados los recursos que necesita para cumplir el cometido que les asigna?	Nunca	A diario
	1 2 3 4	5 6 7
11.- Cuando delega, ¿explica con claridad las razones de la delegación?	Nunca	A diario
	1 2 3 4	5 6 7
12.- Cuando delega, ¿mantiene a sus subordinados debidamente informados sobre los resultados que se van alcanzando?	Nunca	A diario
	1 2 3 4	5 6 7
13.- ¿Emplea la delegación de tareas como una ayuda para el logro de objetivos y el desarrollo del trabajo en equipo?	Nunca	A diario
	1 2 3 4	5 6 7
14.- Cuando surge algún problema con una actividad ó decisión que se ha delegado ¿se enfrenta a los hechos con honestidad y sinceridad?	Nunca	A diario
	1 2 3 4	5 6 7
15.- ¿Recurre a la delegación para estimular el desarrollo personal y de equipo entre sus subordinados?	Nunca	A diario
	1 2 3 4	5 6 7

**ESQUEMA DE EVALUACIÓN No. 6**  
**PRODUCTIVIDAD DE LOS MANDOS MEDIOS**

**Observaciones:**

1. Uno de los principales retos a los que se enfrenta todo empresario ó directivo de alto nivel de una pequeña empresa es a la evaluación del trabajo que realizan los mandos medios.
2. Para estos fines se ha elaborados varios enfoques. Nos centraremos en los dos que han demostrado que producen los mejores y más fiables resultados.
3. El primero de ellos se centra en evaluar a los mandos medios en función de:
  - Los conocimientos y habilidades que poseen y el cumplimiento de las responsabilidades básicas del puesto.

Con este enfoque se evita evaluar a los mandos medios sólo en función de los resultados numéricos del área de responsabilidad.

En este primer enfoque lo veremos en el ESQUEMA DE EVALUACIÓN 6.1

4. El segundo se centra en evaluar:
  - La forma en que los mandos medios distribuyen su tiempo, este segundo enfoque lo vemos en el ESQUEMA DE EVALUACIÓN 6.2

**ESQUEMA DE EVALUACIÓN 6.1**  
**CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y RESPONSABILIDADES**

<b>Evalúe la forma en que cada uno de los mandos medios de su empresa cumple las siguientes funciones ó responsabilidades, utilizando una escala del 1 al 7, 1= ACTUACIÓN MUY DEFICIENTE, 7= ACTUACIÓN EXCELENTE</b>							
<b>A. CONOCIMIENTO Y HABILIDADES BÁSICAS</b>							
1. Conocimientos técnicos especializados necesarios para el cargo que ocupa							
Deficiente				Excelente			
1	2	3	4	5	6	7	
2. Buena comprensión del entorno en el que opera la empresa, como base para el eficaz desarrollo de respuestas estratégicas a los cambios que se producen en dicho entorno.							
Deficiente				Excelente			
1	2	3	4	5	6	7	
3. Conocimientos de matemática e informática como base para mejorar los procesos de toma de decisiones.							
Deficiente				Excelente			
1	2	3	4	5	6	7	
4. Comportamiento humano que le facilita el mantenimiento de excelentes relaciones							

con el personal bajo su mando.							
		Deficiente			Excelente		
		1	2	3	4	5	6 7
5. Habilidades para la planificación estratégica en su área de responsabilidad (elaboración, implantación y seguimiento de los planes de acción)							
		Deficiente			Excelente		
		1	2	3	4	5	6 7
6. Habilidades para la planificación organizativa de su área de responsabilidad (diseño de puestos, sistemas operativos, procedimientos y similares)							
		Deficiente			Excelente		
		1	2	3	4	5	6 7
7. Capacidad para realizar evaluaciones objetivas del personal bajo su mando							
		Deficiente			Excelente		
		1	2	3	4	5	6 7
8. Habilidades especiales para la dirección del personal que tiene bajo su mando (dirigir los cambios, crear equipos de trabajo, buenas relaciones interpersonales y similares)							
		Deficiente			Excelente		
		1	2	3	4	5	6 7
9. Actitud competitiva ante acciones y ataques de la competencia							
		Deficiente			Excelente		
		1	2	3	4	5	6 7
10. Capacidad e iniciativa y actitud activa (en contraposición a un pensamiento "reactivo")							
		Deficiente			Excelente		
		1	2	3	4	5	6 7
11. Búsqueda constante de una forma mejor para hacer las cosas (en contraposición a una actitud conformista con lo establecido)							
		Deficiente			Excelente		
		1	2	3	4	5	6 7
12. Estilo de dirección participativo							
		Deficiente			Excelente		
		1	2	3	4	5	6 7
13. Comportamiento adulto en su trato con los demás							
		Deficiente			Excelente		
		1	2	3	4	5	6 7

<b>B. RESPONSABILIDADES BÁSICAS</b>							
1. Mejorar la productividad de su área de responsabilidad							
Deficiente				Excelente			
1	2	3	4	5	6	7	
2. Solucionar problemas de rendimiento							
Deficiente				Excelente			
1	2	3	4	5	6	7	
3. Solucionar problemas operativos y administrativos							
Deficiente				Excelente			
1	2	3	4	5	6	7	
4. Tomar decisiones							
Deficiente				Excelente			
1	2	3	4	5	6	7	
5. Informar con precisión sobre los resultados logrados							
Deficiente				Excelente			
1	2	3	4	5	6	7	
6. Resolver conflictos interpersonales							
Deficiente				Excelente			
1	2	3	4	5	6	7	
7. Asignar el trabajo a sus subordinados							
Deficiente				Excelente			
1	2	3	4	5	6	7	
8. Mejorar su capacitación personal respecto al puesto que ocupa							
Deficiente				Excelente			
1	2	3	4	5	6	7	
9. Control de las operaciones bajo su mando							
Deficiente				Excelente			
1	2	3	4	5	6	7	
10. Implementar programas de mejora de la calidad							
Deficiente				Excelente			
1	2	3	4	5	6	7	
11. Lograr el compromiso de los subordinados en la implantación de los planes de la empresa y los elaborados para su área de responsabilidad							
Deficiente				Excelente			
1	2	3	4	5	6	7	
12. Comunicar órdenes e instrucciones							
Deficiente				Excelente			

	1	2	3	4	5	6	7
13. Delegar	Deficiente			Excelente			
	1	2	3	4	5	6	7
14. Mejorar los hábitos de trabajo de los subordinados	Deficiente			Excelente			
	1	2	3	4	5	6	7
15. Ocuparse y gestionar las quejas de los subordinados	Deficiente			Excelente			
	1	2	3	4	5	6	7
16. Evaluar el rendimiento de los subordinados	Deficiente			Excelente			
	1	2	3	4	5	6	7
17. Aplicar la disciplina de forma positiva	Deficiente			Excelente			
	1	2	3	4	5	6	7
18. Ejecutar los cambios que se produzcan en el personal (ingresos, despidos, ascensos, etc.)	Deficiente			Excelente			
	1	2	3	4	5	6	7
19. Velar por la salud y seguridad en el trabajo	Deficiente			Excelente			
	1	2	3	4	5	6	7
20. Informar a sus subordinados sobre las actividades de la empresa y su área de responsabilidad.	Deficiente			Excelente			
	1	2	3	4	5	6	7
<b><i>Comentarios adicionales sobre la persona evaluada</i></b>							

## ESQUEMA DE EVALUACIÓN 6.2

### DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO\*

\*Elaborado con base en los planteamientos de Jacobs y Homburguer.

Tomando en consideración los conceptos y definiciones que se exponen para cada caso, distribuya el tiempo de sus mandos medios en función del tipo de trabajo que usualmente realizan. Utilice tantos porcentos. Recuerde que la suma de los porcentajes asignados a cada tipo de trabajo deben sumar 100.

<p><b>1. Trabajo con valor añadido:</b> Se refiere a todas aquellas actividades que son básicas para alcanzar el éxito en el área específica que esté bajo la responsabilidad del mando medio evaluado, se trata de las actividades que tienen un efecto significativo en el logro de resultados; por ejemplo, ventas, incremento de la producción, niveles de calidad, satisfacción de los clientes, consumidores ó usuarios y similares.</p> <p>Tiempo dedicado a trabajos con valor añadido _____%</p>
<p><b>2. Trabajo necesario:</b> Actividades que es necesario realizar, pero que no se pueden clasificar como generadoras de valor añadido (por ejemplo redactar informes); se refiere, en especial, a trabajo burocrático.</p> <p>Tiempo dedicado a trabajos necesarios _____%</p>
<p><b>3. Repetición de trabajos:</b> Actividades que deben realizarse por segunda vez, debido a que, inicialmente, se cometieron errores (cartas, negociación de contratos, cálculos, etc.)</p> <p>Tiempo dedicado a la repetición de trabajos _____%</p>
<p><b>4. Trabajo innecesario:</b> Cualquier actividad que no haga un aporte significativo a los resultados del área, pero que se realiza por tradición ó por inercia (participación en eventos, reuniones que no competen al área, etc.).</p> <p>Tiempo dedicado a trabajo innecesario _____%</p>
<p><b>5. No trabajar:</b> Significa exactamente No trabajar.</p> <p>Tiempo dedicado a NO trabajar _____%</p>
<p><b><i>Comentarios adicionales sobre la persona evaluada</i></b></p>



**ESQUEMA DE EVALUACIÓN No. 7**  
**EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DINÁMICOS**

Descripción del objetivo que se pretende alcanzar:	
<b>EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DINÁMICOS</b>	
<b>CULTURA</b>	
Situación actual	Situación que se debe lograr para alcanzar el objetivo
<b>ESTRATEGIAS</b>	
Situación actual	Situación que se debe lograr para alcanzar el objetivo
<b>RECURSOS, HABILIDADES</b>	
Situación actual	Situación que se debe lograr para alcanzar el objetivo
<b>ESTRUCTURA</b>	
Situación actual	Situación que se debe lograr para alcanzar el objetivo
<b>SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	
Situación actual	Situación que se debe lograr para alcanzar el objetivo
<b>PERSONAL</b>	
Situación actual	Situación que se debe lograr para alcanzar el objetivo
<b>ESTILO DE DIRECCIÓN</b>	
Situación actual	Situación que se debe lograr para alcanzar el objetivo

## ESQUEMA DE EVALUACIÓN No. 8

### ESTILO DE DIRECCIÓN

<b>Esquema 8.1 ESTILO BUROCRÁTICO: Autoevaluación</b>		
Las siguientes declaraciones ¿reflejan mi forma de pensar respecto a la dirección?	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. Lo más importante es el cumplimiento de los reglamentos de la empresa		
2. Mi mayor preocupación es que las cosas se mantengan tal y como están ahora		
3. El respeto a los niveles jerárquicos es fundamental para mantener la disciplina		
4. La participación de los empleados en la toma de decisiones no debe ser estimulada en nada (si se hace, se llegaría fácilmente al caos)		
5. No es conveniente estimular la comunicación ascendente (los empleados deben limitar sus conversaciones con los jefes a asuntos muy específicos y concretos)		
6. La creatividad del personal no es importante y no debe ser estimulada, para esos están los jefes; los empleados están para trabajar, no para pensar.		
7. Los jefes siempre tienen la razón (admitir lo contrario equivaldría a estimular la insubordinación).		

<b>Esquema 8.2 ESTILO AUTOCRÁTICO: Autoevaluación</b>		
Las siguientes declaraciones ¿reflejan mi forma de pensar respecto a la dirección?	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. Prefiero asumir, personalmente, TODAS las responsabilidades y decisiones que debería ejercer el personal que trabaja bajo mi mando (en realidad, no me fío de ellos)		
2. Lo más importante es mantener un control muy estricto sobre TODO lo que hacen ( y no hacen) los subalternos (sólo así cumplen su trabajo con eficiencia)		
3. Los empleados no deben participar en las decisiones: no tienen suficientes conocimientos ó experiencia para tomar buenas decisiones.		
4. No necesito la opinión de los empleados para saber cómo debo gestionar la empresa.		
5. La creatividad del personal no es importante y no debe ser estimulada; para eso están los jefes los empleados están para trabajar, no para pensar.		
6. Los jefes siempre tienen la razón (admitir lo contrario equivaldría a estimular la insubordinación)		
<b>Esquema 8.3 ESTILO CONSULTANTE: Autoevaluación</b>		
Las siguientes declaraciones ¿reflejan mi forma de pensar respecto a la dirección?	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. Me gusta consultar a mis empleados cuando se trata e asuntos que se refieren, de forma muy específica, a sus áreas de responsabilidad, pero siempre me reservo la		

decisión final.		
2. Las decisiones que tomo deben ser aceptadas por todos sin rechistar, ni opinar (mis decisiones no deben ser discutidas ni ponderadas)		
3. Aunque les consulto, sé que mis empleados no tienen suficientes conocimientos ó experiencia para tomar, por sí solos, buenas decisiones (siempre necesitarán de mi guía en todo)		
4. Estimulo la creatividad del personal, pero sólo en aspectos muy puntuales, siempre señalados y controlados por mí.		
5. Mantengo siempre abiertos los canales de comunicación con mis subordinados, pero me ocupo de que mantengan ciertos límites de respeto y disciplina.		
6. Aunque reconozco que a veces puedo equivocarme, trato de que mis subordinados no se enteren de mis errores, y si se enteran, siempre tengo una buena excusa.		

<b>Esquema 8.4 ESTILO PARTICIPATIVO: Autoevaluación</b>		
Las siguientes declaraciones ¿reflejan mi forma de pensar respecto a la dirección?	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. Para mi trabajo, recurro continuamente con mis subordinados (reconozco que en algunos aspectos operativos y del trabajo que ellos realizan días tras día saben más que yo)		
2. Procuo que mis subordinados se impliquen, compartan y participen en los intereses y objetivos generales de la empresa.		
3. Mantengo y estimulo una comunicación interactiva (dos vías) muy fluida con mis subordinados (tienen plena libertad para comunicarse conmigo).		
4. En mi área de trabajo, todas las decisiones se toman por consenso, en especial, las que se refieren a objetivos, metas, organización del trabajo, sistemas y procedimientos, etc.		
5. Estimulo permanentemente la creatividad de mis empleados: les doy plena libertad para que la ejerza; estoy siempre dispuesto a escuchar y ponderar, de forma objetiva, sus ideas y opiniones.		
6. Reconozco con claridad, que mi función más importante es la de coordinar el trabajo y la productividad de mis subalternos (y no sólo ejercer el poder y el control).		
<b>Esquema 8.5 ESTILO PERMISIVO: Autoevaluación</b>		
Las siguientes declaraciones ¿reflejan mi forma de pensar respecto a la dirección?	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. Me limito a señalar directrices generales, metas, objetivos, y luego delego toda la autoridad en mis subordinados (considero que tienen suficiente capacidad para hacerlo sin mi supervisión directa)		
2. Dejo que mis subordinados se organicen y tomen sus propias decisiones respecto a cómo y cuándo deben hacer su trabajo.		

3. Reconozco, con claridad, que mi función más importante es la de vigilar el cumplimiento de las metas y objetivos, no la forma como se logran (vigilo los resultados, no las tareas que conducen a ello)		
4. Exijo que mis subalternos sean creativos y capaces, por sí solos, de resolver todos los problemas que el trabajo les plantea (me limito a actuar como una especie de consultor al que se recurre de forma ocasional).		

<b>Esquema 8.6 ESTILO DE DIRECCIÓN: Autoevaluación</b>				
¿Con qué frecuencia recurre a uno u otro de los cinco estilos de dirección analizados con anterioridad? (Señale en cada caso la casilla correspondiente).				
	Nunca	A veces	La mayoría de las veces	Siempre
BUROCRÁTICO				
AUOCRÁTICO				
CONSULTANTE				
PARTICIPATIVO				
PERMISIVO				
<b>Comentarios personales:</b>				

## ESQUEMA DE EVALUACIÓN No. 9

### CAPACIDAD DE INNOVACIÓN

1. ¿Existe en el área un clima general de apoyo a la generación de nuevas ideas, productos, sistemas y procedimientos de trabajo?	
Nunca/NO 1 2 3 4 5 6 7	Siempre/SI 5 6 7
2. ¿Los responsables del área toman la iniciativa en lo que respecta a la generación de nuevas ideas, productos, servicios, sistemas y procedimientos de trabajo? (No, esperan a que otros generen las ideas)	
Nunca/NO 1 2 3 4 5 6 7	Siempre/SI 5 6 7
3. ¿En el área se habla con frecuencia sobre temas relacionados con la innovación, la creatividad, la necesidad de cambios y similares?	
Nunca/NO 1 2 3 4 5 6 7	Siempre/SI 5 6 7
4. Los responsables del área ¿se muestran receptivos y positivos ante las nuevas ideas que les plantean sus subalternos?	
Nunca/NO 1 2 3 4 5 6 7	Siempre/SI 5 6 7
5. Cuando un empleado tiene una idea que implique cambios en los productos, servicios, sistemas de trabajo, ¿sabe cómo y a quién debe someterla?	
Nunca/NO 1 2 3 4 5 6 7	Siempre/SI 5 6 7
6. ¿Existe en el área un sistema formal para la recepción y evaluación objetiva de nuevas ideas?	
Nunca/NO 1 2 3 4 5 6 7	Siempre/SI 5 6 7
7. ¿Realizan los responsables del área actividades encaminadas a estimular la creatividad y un espíritu innovador entre sus subalternos?	
Nunca/NO 1 2 3 4 5 6 7	Siempre/SI 5 6 7
8. ¿Considera la dirección de la empresa que el número de innovaciones introducidas en el área es satisfactorio?	
Nunca/NO 1 2 3 4 5 6 7	Siempre/SI 5 6 7
9. ¿Recientemente se han desarrollado en el área nuevos sistemas ó procedimientos dirigidos a incrementar la eficiencia operativa?	
Nunca/NO 1 2 3 4 5 6 7	Siempre/SI 5 6 7

10. ¿Ha mejorado en el área el tiempo que transcurre entre la generación de una idea y su implantación práctica?	Nunca/NO 1 2 3 4	Siempre/SI 5 6 7
11. ¿Se estudian en el área las prácticas de otras empresas con el fin de detectar ideas que puedan mejorar su eficiencia?	Nunca/NO 1 2 3 4	Siempre/SI 5 6 7
12. ¿Cuál es el historial del área en lo que respecta a la solución creativa de problemas y/ó desarrollo de nuevas estrategias?	Nunca/NO 1 2 3 4	Siempre/SI 5 6 7
13. Las ideas que se han implementado en los últimos tiempos en el área ¿han mejorado su eficiencia operativa en términos de costes- resultados?	Nunca/NO 1 2 3 4	Siempre/SI 5 6 7
14. ¿Desarrollan en el área sus propias ideas ó recurren a agencias ó profesionales externos para solucionar sus problemas de creatividad?	Nunca/NO 1 2 3 4	Siempre/SI 5 6 7
15. ¿Están los responsables del área siempre dispuestos a experimentar con nuevos enfoques operativos y de gestión?	Nunca/NO 1 2 3 4	Siempre/SI 5 6 7
16. ¿Ha sido capaz el área de mejorar la calidad y/o de reducir los costes de sus actividades?	Nunca/NO 1 2 3 4	Siempre/SI 5 6 7
17. El personal subalterno del área, ¿da muestras de ser suficientemente creativo?	Nunca/NO 1 2 3 4	Siempre/SI 5 6 7
18. ¿Se recurre usualmente en el área al trabajo en equipo para solucionar problemas, generar nuevos productos o servicios y modificar los sistemas operativos?	Nunca/NO 1 2 3 4	Siempre/SI 5 6 7
19. ¿Reacciona el área con rapidez ante cualquier nueva situación planteada por el entorno; por ejemplo, competencia, nuevas leyes, ritmo económico, etc.?	Nunca/NO 1 2 3	Siempre/SI 4 5 6 7

20. ¿Se preocupan en el área por detectar nuevas áreas de negocios para la empresa: han hecho aportes recientes al respecto?

Nunca/NO Siempre/SI  
1 2 3 4 5 6 7

21. ¿Ha mejorado recientemente el área su capacidad de respuesta ante los requerimientos de las demás áreas operativas de la empresa?

Nunca/NO Siempre/SI  
1 2 3 4 5 6 7

22. ¿Se han preocupado en el área por mejorar sus niveles de productividad?

Nunca/NO Siempre/SI  
1 2 3 4 5 6 7

23. ¿Tiene el área un buen historial en lo que se refiere a recomendaciones, estudios e informes orientados a la introducción de nuevas ideas en otras áreas de la empresa?

Nunca/NO Siempre/SI  
1 2 3 4 5 6 7

24. ¿Cuándo en el área se somete a prueba una nueva idea, siempre consideran su impacto en la rentabilidad de la empresa?

Nunca/NO Siempre/SI  
1 2 3 4 5 6 7

25. ¿Ha recibido el personal del área formación específica sobre técnicas creativas?

Nunca/NO Siempre/SI  
1 2 3 4 5 6 7

**Comentarios:**

**ESQUEMA DE EVALUACIÓN No. 9**  
**RESÚMEN/CAPACIDAD DE INNOVACIÓN**

1. Áreas de la empresa que muestran mayores deficiencias:

2. Problemas comunes a las distintas áreas:

3. Aspectos clave de actuación para corregir las deficiencias:



**ESQUEMA DE EVALUACIÓN No. 10**  
**EFICACIA DEL MARKETING DE LA EMPRESA**

**Observaciones:**

1. Este esquema de desarrolla en función de tres principios que son básicos para la eficaz gestión de marketing de una empresa, a saber:
  - a. El consumidor, usuario ó cliente es el eje sobre el que gira la empresa
  - b. La planificación es la base de un marketing eficaz
  - c. La finalidad principal del marketing es la de generar beneficios satisfactorios durante un largo período de tiempo
2. Para cada afirmación ó pregunta existen cuatro posibles respuestas; cada una de ellas tiene su correspondiente calificación en puntos: Elija la que mejor corresponda con la situación de su empresa, y haga un círculo alrededor de la calificación que le corresponda.
3. Al final de este esquema incluimos una tabla con la que usted deberá comparar la puntuación obtenida.

**Principio I: El consumidor, usuario ó cliente es el eje sobre el que gira la empresa**

<p><b>1. Orientación de la dirección:</b></p> <p>a. La dirección de la empresa está claramente orientada hacia los deseos, necesidades y expectativas de los consumidores, usuarios ó clientes.</p> <p>b. Parte de la dirección antepone finanzas y producción, pero es consciente de la importancia de los consumidores, usuarios ó clientes.</p> <p>c. La atención de los consumidores, usuarios o clientes es asunto del área de marketing y ventas.</p> <p>d. ¡Que se ocupen los vendedores, para eso cobran comisiones!</p>	<p><b>3</b></p> <p><b>2</b></p> <p><b>1</b></p> <p><b>0</b></p>
<p><b>2. Implicación de la dirección:</b></p> <p>a. Los miembros de la dirección, y en especial el empresario o directivo máximo, se ocupan activamente de los asuntos relacionados con el marketing.</p> <p>b. Los miembros de la dirección no intervienen, pero se interesan activamente por el marketing, están bien asesorados.</p> <p>c. Los miembros de la dirección dejan hacer</p> <p>d. Los miembros de la dirección tienen otras prioridades más importantes.</p>	<p><b>3</b></p> <p><b>2</b></p> <p><b>1</b></p> <p><b>0</b></p>
<p><b>3. Implicación del personal:</b></p> <p>a. Todo el personal (por lo menos, el 90%) de la empresa se siente formar parte de los</p>	<p><b>3</b></p>

<p>resultados en ventas que se logran en la empresa.</p> <p>b. Un 75%</p> <p>c. La mitad aproximadamente</p> <p>d. Sólo los que están directamente implicados en las actividades comerciales.</p>	<p><b>2</b></p> <p><b>1</b></p> <p><b>0</b></p>
<p><b>4. ¿Qué ocurre si un cliente se queja?</b></p> <p>a. Las quejas siempre se pasan a un nivel superior; se estudian y se resuelven. En todo caso, el cliente siempre recibe la debida explicación, en términos correctos y amables, y en un tiempo adecuado.</p> <p>b. El que recibe la queja trata de resolverla y dar la debida explicación al cliente.</p> <p>c. Se intenta apaciguar al cliente con buenas palabras, pero sin ofrecerle una solución justa.</p> <p>d. ¡Los clientes siempre se quejan! Por consiguiente, hay que tomar las cosas con calma, darles largas y confiar en que, al final, todo se arreglará.</p>	<p><b>3</b></p> <p><b>2</b></p> <p><b>1</b></p> <p><b>0</b></p>
<p><b>5. ¿Cuándo investigamos a fondo nuestra empresa?</b></p> <p>a. Anualmente</p> <p>b. Recientemente</p> <p>c. Hace dos ó más años</p> <p>d. Nunca</p>	<p><b>3</b></p> <p><b>2</b></p> <p><b>1</b></p> <p><b>0</b></p>
<p><b>6. ¿Cuándo realizamos investigaciones formales del mercado?</b></p> <p>a. Periódicamente</p> <p>b. Hace poco</p> <p>c. Hace unos años</p> <p>d. Nunca</p>	<p><b>3</b></p> <p><b>2</b></p> <p><b>1</b></p> <p><b>0</b></p>
<p><b>7. ¿Cuándo lanzamos nuevos productos?</b></p> <p>a. Con cierta regularidad</p> <p>b. Recientemente</p> <p>c. Hace años</p>	<p><b>3</b></p> <p><b>2</b></p> <p><b>1</b></p> <p><b>0</b></p>

d. Nunca	
<b>8. ¿Quién desarrolla los productos nuevos o reactivan los viejos?</b>	<b>3</b>
a. El departamento de marketing ó comercial, en estrecha colaboración con otras áreas de la empresa.	<b>2</b>
b. Las áreas técnicas, en colaboración con el área de marketing ó comercial	<b>1</b>
c. Los técnicos.	<b>0</b>
d. Nadie	
<b>9. ¿Se desarrolla y potencia el “ Know-how” en la empresa por medio de reuniones, seminarios, cursos, etc., para que el personal esté técnicamente a la altura de los requerimientos del mercado?.</b>	<b>3</b>
a. Sí, se sigue un programa de formación inicial y continuo, así como para el conocimiento de nuevos productos y métodos.	<b>2</b>
b. Existe un programa aplicable a parte del personal	<b>1</b>
c. Esporádicamente se dan charlas	<b>0</b>
d. Nuestros vendedores y empleados aprenden sobre la marcha	
<b>10. ¿Cómo y a quién vendemos?</b>	<b>1</b>
a. Intentamos vender lo que tenemos a quien sea	<b>2</b>
b. Vendemos nuestros productos/servicios a un cierto tipo de clientela tradicional	<b>3</b>
c. Creamos los productos adecuados para las necesidades, deseos, y expectativas de los segmentos de mercado que nos interesan, y canalizamos nuestras ventas hacia esos segmentos	
<b>11. ¿Qué pasa con nuestros clientes actuales?</b>	<b>3</b>
a. Informamos regularmente a nuestros clientes sobre la marcha de la empresa y los nuevos productos; se visitan sistemáticamente de un modo periódico.	<b>2</b>
b. De vez en cuando organizamos campañas de visitas	<b>1</b>
c. De la atención de los clientes se encargan los vendedores	<b>0</b>
d. Duermen en los archivos de la empresa.	
<b>Principio II. La planificación es la base de un marketing eficaz</b>	

<p><b>12. La actual estrategia de la empresa es:</b></p> <p>a. Poco clara</p> <p>b. Clara, y representa la continuación de una estrategia tradicional</p> <p>c. Clara e innovadora</p> <p>d. Clara e innovadora, y está basada en los factores ambientales, demográficos, culturales, económicos, gubernamentales y legislativos del mercado</p>	<p><b>0</b></p> <p><b>1</b></p> <p><b>2</b></p> <p><b>3</b></p>
<p><b>13. Las decisiones de la empresa se toman de acuerdo con:</b></p> <p>a. La experiencia</p> <p>b. Un “plan de acción” preparado por el departamento Comercial ó de Ventas</p> <p>c. Una planificación a mediano plazo, y un Plan de marketing anual que abarca todas las actividades de la empresa.</p> <p>d. Una documentación de planificación completa, a corto, medio y a largo plazo, basada en la planificación estratégica, en la que se pone el énfasis en el marketing.</p>	<p><b>0</b></p> <p><b>1</b></p> <p><b>2</b></p> <p><b>3</b></p>
<p><b>14. ¿Quién conoce esa planificación?</b></p> <p>a. Toda la empresa</p> <p>b. Cada departamento conoce lo que le corresponde directamente</p> <p>c. Un grupo selecto de directivos</p> <p>d. La alta dirección (dueño ó directivo máximo)</p>	<p><b>3</b></p> <p><b>2</b></p> <p><b>1</b></p> <p><b>0</b></p>
<p><b>15. ¿Qué sucedería sí algo no funciona del modo previsto?</b></p> <p>a. La planificación se irá al agua</p> <p>b. Surgirán problemas que se intentarán resolver</p> <p>c. Sobre la marcha, se cambiará de rumbo con flexibilidad</p> <p>d. Existen otras alternativas, ya previstas, para tales eventualidades, que se implantarán de inmediato.</p>	<p><b>0</b></p> <p><b>1</b></p> <p><b>2</b></p> <p><b>3</b></p>
<p><b>Principio III. La finalidad principal del marketing es la de generar beneficios satisfactorios durante un prolongado período de tiempo.</b></p>	
<p><b>16. ¿Existe en la empresa la suficiente consciencia respecto a este principio, así como</b></p>	

<p><b>a la integración y coordinación necesarias para lograr ese objetivo básico?</b></p> <p>a. No, y tampoco el deseo de cambiar</p> <p>b. Sí en forma embrionaria</p> <p>c. Sí, pero con ciertas reservas</p> <p>d. Sí a fondo y con resultados sorprendentes.</p>	<p><b>0</b></p> <p><b>1</b></p> <p><b>2</b></p> <p><b>3</b></p>
<p><b>17. ¿Hasta qué punto conocen los altos niveles directivos el potencial de ventas de la empresa por productos, clientes, segmentos del mercado, territorios, puntos de venta, canales de distribución, etc.?</b></p> <p>a. Muy por encima</p> <p>b. Se trata de detalles de poca importancia, siempre que el resultado global sea satisfactorio</p> <p>c. Muy bien</p> <p>d. Con anticipación: los resultados previstos de la planificación se logran normalmente con pequeños márgenes de desviación.</p>	<p><b>0</b></p> <p><b>1</b></p> <p><b>2</b></p> <p><b>3</b></p>

**ESQUEMA DE EVALUACIÓN No. 10**  
**EFICACIA DEL MARKETING DE LA EMPRESA**

**EVALUACIÓN:**

Para conocer el **índice de eficacia de marketing** de su empresa, sume los puntos de las respuestas dadas. La puntuación menor será 0 y la máxima 51. El siguiente cuadro indicará que posición ocupa su empresa en el índice de eficacia de marketing.

**De 0 a 25. DEFICIENTE.** En su empresa se utiliza el marketing sólo como herramienta táctica (cómo “algo” que ayuda a vender lo que ofrecemos). La organización de marketing de su empresa requiere una revisión a fondo y posiblemente, reformas muy profundas, con el fin de elevar su eficacia.

**De 26 a 43. ADECUADO.** En su empresa se comienza a percibir el marketing como un instrumento estratégico de la gestión de la empresa. Se debe mejorar en aquellas áreas, en que el esquema de evaluación, han mostrado tener algunas debilidades.

**De 44 a 51. MUY BIEN.** En su empresa se hace un uso eficaz y estratégico del marketing, y se percibe como parte importante de la gestión de la empresa. Su preocupación se debe centrar en no desviarse de esa línea de actuación.

## ESQUEMA DE EVALUACIÓN No. 11

### ENFOQUES PRÁCTICOS DEL MARKETING

A continuación incluimos una serie de preguntas sobre los aspectos específicos que caracterizan las actividades prácticas de marketing de su empresa, referidas, a las tareas propias de la implantación de las estrategias; evalúe cada pregunta en una escala de 0 a 5, en la que:

0= No sabe, 1= En un nivel deficiente, 5= En un nivel excelente.

#### A. ENFOQUE BÁSICO

1. ¿Demuestran las actividades de marketing de la empresa que en la organización existe una clara comprensión de los segmentos del mercado, sus características y tendencias?	No sabe 1	Deficiente 2	Deficiente 3	Excelente 4	Excelente 5
2. Las actividades de marketing de la empresa, ¿toman en consideración las características de los consumidores, usuarios ó clientes; sus valores, patrones de comportamiento y compra; sus niveles de lealtad; los aspectos demográficos, sus tendencias?	No sabe 1	Deficiente 2	Deficiente 3	Excelente 4	Excelente 5
3. ¿Prevén las actividades de marketing el comportamiento de los principales competidores, sus estrategias, sus acciones previstas, así como los productos o servicios competidores y sustitutos, actuales y potenciales?	No sabe 1	Deficiente 2	Deficiente 3	Excelente 4	Excelente 5
4. Antes de iniciar cada actividad ¿se analiza, de forma individual, el comportamiento del producto ó servicio en lo que se refiere a ventas y márgenes ó beneficios?	No sabe 1	Deficiente 2	Deficiente 3	Excelente 4	Excelente 5
5. ¿Se toman en consideración todos los factores del entorno?	No sabe 1	Deficiente 2	Deficiente 3	Excelente 4	Excelente 5
6. Antes de iniciar la implantación de cualquier plan en el área de marketing, ¿se hace un análisis de las fortalezas y debilidades (puntos fuertes y débiles) de la empresa respecto a los objetivos que se prevén alcanzar?	No sabe 1	Deficiente 2	Deficiente 3	Excelente 4	Excelente 5
7. ¿Se aplica el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la actividad?	No sabe 1	Deficiente 2	Deficiente 3	Excelente 4	Excelente 5

<b>B. OBJETIVOS</b>				
8. Los planes y actividades que se implantan, ¿establecen siempre objetivos de marketing claros y precisos?	No sabe 1	2	Deficiente 3	4 Excelente 5
9. Los objetivos, ¿se definen, también, en términos financieros, incluyendo cash-flow, control de costes, beneficios netos, inversiones requeridas y rentabilidad prevista?	No sabe 1	2	Deficiente 3	4 Excelente 5
10. ¿Incluyen los objetivos de marketing y financieros metas específicas que se deben conseguir y fechas clave para su consecución?	No sabe 1	2	Deficiente 3	4 Excelente 5
<b>C. ESTRATEGIAS</b>				
11. Los planes que se implantan, ¿responden a estrategias definidas con claridad y de forma explícita?	No sabe 1	2	Deficiente 3	4 Excelente 5
12. En esas estrategias, ¿se perfilan con precisión los mercados objetivos a los que se pretende dirigir la acción de la empresa?	No sabe 1	2	Deficiente 3	4 Excelente 5
13. Las estrategias y planes ¿se elaboran a partir de una estrategia de posicionamiento clave para el producto servicio ó empresa?	No sabe 1	2	Deficiente 3	4 Excelente 5
14. ¿Prevén las estrategias que se implantan la combinación de producto, precio, distribución y comunicación (marketing mix) que mejor responde a las necesidades del producto, servicio de la empresa?	No sabe 1	2	Deficiente 3	4 Excelente 5
15. Las estrategias, ¿se definen después de una investigación cuidadosa del mercado?	No sabe 1	2	Deficiente 3	4 Excelente 5
16. Los planes que se implantan, ¿definen con claridad la forma en que las estrategias van a permitir alcanzar los objetivos?				



	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5
17. Las estrategias y las actividades que se implantan ¿se sustentan en una justificación clara y lógicas de las inversiones que implican?	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5
<b>D. PROGRAMAS DE ACCIÓN</b>					
18. Los planes que se implantan ¿incluyen un programa de trabajo en el que se definen las principales tareas que hay que realizar para convertir en realidad las estrategias?	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5
19. En los planes, ¿se asigna la responsabilidad de la realización de cada tarea a una persona específica?	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5
20. Los planes, ¿establecen fechas específicas para el cumplimiento de las tareas y el logro de los objetivos?	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5
<b>E. BENEFICIOS Y PÉRDIDAS</b>					
21. ¿Incluye cada plan que se ejecuta una previsión de cuales serán los beneficios ó pérdidas financieras de la actividad?	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5
22. ¿Se prevé en cada plan un análisis de alternativas para los beneficios y pérdidas?	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5
<b>F. CONTROLES</b>					
23. ¿Se incluye en cada plan un mecanismo de control que permita vigilar su implantación de una forma regular, metódica y obligatoria, en el que se prevean los instrumentos que se van a utilizar?	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5
24. ¿Se incluyen programas de contingencia para afrontar situaciones que no se comporten de acuerdo con el plan diseñado inicialmente?	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5

**ESQUEMA DE EVALUACIÓN No. 11**  
**ENFOQUES PRÁCTICOS DEL MARKETING**

**RESÚMEN: PERFIL DE LAS ACTIVIDADES DE MARKETING**

Para obtener el perfil general de las actividades de marketing de su empresa:

1. Calcule el promedio de puntos que asignó a cada una de las partes en que se divide este esquema.
2. Por ejemplo, la parte A. ENFOQUE BÁSICO, tiene siete preguntas; sume los puntos obtenidos en ese grupo de preguntas y divida el resultado entre siete: ese es el promedio que corresponde a esa parte del esquema.
3. Escriba los promedios obtenidos en las siguientes casillas:

<b>A. ENFOQUE BÁSICO</b>	
<b>B. OBJETIVOS</b>	
<b>C. ESTRATEGIAS</b>	
<b>D. PROGRAMAS DE ACCIÓN</b>	
<b>E. ENEFICIOS Y PÉRDIDAS</b>	
<b>F. CONTROLES</b>	

Este perfil le permitirá detectar, con rapidez, cuáles son los aspectos de las actividades de marketing de su empresa que muestran mayores debilidades ó deficiencias.

**ESQUEMA DE EVALUACIÓN No. 12**  
**CRITERIOS DE DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN**

**Observaciones:**

A continuación incluimos una serie de declaraciones sobre el área de marketing de su empresa y sus actividades: evalúe cada declaración en una escala de 0 a 5, en la que: 0= No sabe, 1= Completamente incierto: deficiente, y 5= Completamente cierto: excelente.

<b>A. RENTABILIDAD</b>					
1.	En todos y cada uno de los productos o servicios que comercializamos obtenemos un nivel de rentabilidad aceptable.				
	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5
2.	Disponemos de sólidas evidencias que nos indican que el nivel de rentabilidad que tenemos en la actualidad se mantendrá así durante los próximos 3- 5 años.				
	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5
3.	Los análisis detallados que hemos realizado nos indican que es materialmente imposible mejorar los niveles de rentabilidad que estamos logrando en la actualidad.				
	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5
4.	Nuestras estrategias de producción, marketing, ventas y publicidad se elaboran con el propósito de consolidar la rentabilidad de la empresa.				
	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5
5.	Estoy completamente seguro de que no utilizamos tácticas a corto plazo que pudiesen afectar negativamente la rentabilidad de nuestros productos a medio y a largo plazo.				
	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5
6.	En la empresa, a menos que existan razones estratégicas de peso, no se realiza venta alguna que no garantice la adecuada rentabilidad.				
	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5
<b>B. PARTICIPACIÓN DE MERCADO</b>					
7.	Disponemos de información cierta que nos indica que nuestra participación de mercado no está disminuyendo.				
	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5

8. Disponemos de evidencias objetivas que nos confirman que nuestra participación de mercado mantendrá sus actuales tendencias.	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5
9. Nuestro volumen de negocios está aumentando a una tasa superior a la inflación	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5
10. En la empresa estamos completamente seguros de que ofrecemos lo que el mercado realmente necesita y no lo que nosotros preferimos ofrecer.	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5
<b>C. PLANIFICACIÓN DE MARKETING</b>					
11. Nuestra políticas de marketing están centradas en el mercado y en las oportunidades que ofrece, que hemos analizado e investigado a fondo, y no en vagas esperanzas.	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5
12. Nuestros objetivos de marketing son lógicos y realistas	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5
13. Disponemos de objetivos de marketing proyectados a 3 – 5 años	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5
14. En la empresa se elabora anualmente un plan de marketing que responde a las condiciones reales del mercado y a las necesidades objetivas de la empresa.	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5
15. El plan de marketing que el labora la empresa es:					
15.1 ¿Sencillo, fácil de entender?	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5
15.2 ¿Claro, preciso y detallado para evitar confusiones?	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5
15.3 ¿Práctico, realista en lo que respecta a las metas y formas de lograrlas?	No sabe		Deficiente		Excelente

	1	2	3	4	5
15.4 Flexible, adaptable a los cambios	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5
15.5 ¿completo, cubre todos los elementos y factores importantes?	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5
16. En el plan de marketing de la empresa se mantiene un buen equilibrio entre los objetivos a corto y a largo plazo.	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5
17. Las distintas áreas operativas de la empresa reciben información suficiente sobre el plan de marketing y la planificación de marketing a corto y largo plazo.	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5
18. La planificación de marketing de la empresa prevé que se analicen las razones que, en el pasado, provocaron los éxitos y los fracasos.	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5
<b>D. INFORMACIÓN DE MARKETING</b>					
19. En la empresa disponemos de toda la información de marketing que necesitamos para realizar una eficaz planificación.	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5
20. Nuestros estudios, análisis y enfoques de marketing nos permiten detectar todas las oportunidades para generar beneficios que ofrece el mercado	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5
21. La información de marketing de la que disponemos reduce nuestro grado de vulnerabilidad a los cambios que se están produciendo en el entorno.	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5
22. El proceso de planificación de marketing que existe en la empresa se evalúa periódicamente con el fin de mejorar los métodos que se utilizan.	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5

<b>E. PARTICIPACIÓN E IMPLICACIÓN DEL EMPRESARIO Ó DIRECTIVO MÁXIMO</b>				
23. El dueño ó directivo máximo de la empresa muestra un decidido interés por todos los asuntos relacionados con las actividades de marketing que se realizan en la empresa.	No sabe 1	2	Deficiente 3	4 Excelente 5
24. El dueño o directivo máximo comprende los enfoques y procesos que se siguen en el área de marketing	No sabe 1	2	Deficiente 3	4 Excelente 5
25. El dueño o directivo máximo utiliza el plan de marketing para tomar las decisiones clave que se relacionan con el mercado.	No sabe 1	2	Deficiente 3	4 Excelente 5
26. El dueño y los niveles de dirección de las distintas áreas operativas de la empresa comprenden la necesidad y utilidad de la elaboración de un plan de marketing.	No sabe 1	2	Deficiente 3	4 Excelente 5
27. La empresa destina suficientes recursos para asegurarse de que la planificación de marketing se realice de forma eficiente.	No sabe 1	2	Deficiente 3	4 Excelente 5
<b>F. ASPECTOS OPERATIVOS</b>				
28. El personal de la empresa trabaja de tal forma que se convierte en un apoyo y un esfuerzo al plan de marketing y al logro de sus objetivos.	No sabe 1	2	Deficiente 3	4 Excelente 5
29. El personal operativo de la empresa recibe suficiente información sobre cuáles son los objetivos de marketing de la organización y su cuota de responsabilidad en su logro.	No sabe 1	2	Deficiente 3	4 Excelente 5
30. Todos los miembros del personal operativo se sienten coparticipes del logro de los objetivos de marketing.	No sabe 1	2	Deficiente 3	4 Excelente 5

31. Cuando en la empresa se diseñan productos o servicios nuevos, siempre se toman en consideración aspectos como los siguientes:

31.1 Los deseos, necesidades y expectativas de los consumidores, usuarios ó clientes finales del producto o servicio.

No sabe		Deficiente		Excelente
1	2	3	4	5

31.2 Hábitos ya actitudes de los consumidores, usuarios ó clientes finales.

No sabe		Deficiente		Excelente
1	2	3	4	5

31.3 Características o funciones que se podrían incorporar que sean únicas y exclusivas del producto ó servicio de la empresa.

No sabe		Deficiente		Excelente
1	2	3	4	5

31.4 Las características y funcionalidad esperadas del producto o servicio y su comparación con la competencia.

No sabe		Deficiente		Excelente
1	2	3	4	5

31.5 Razones que inducirán a los consumidores, usuarios o clientes a elegir nuestro producto y no alguno de la competencia.

No sabe		Deficiente		Excelente
1	2	3	4	5

31.6 Beneficios reales y específicos que ofrece el producto ó servicio

No sabe		Deficiente		Excelente
1	2	3	4	5

31.7 Hábitos de compra, consumo y uso de los consumidores, usuarios ó clientes (cantidades, frecuencia, lugares, forma de consumo o uso del producto o servicio)

No sabe		Deficiente		Excelente
1	2	3	4	5

31.8 Tipos, categorías y tendencias de los consumidores, usuarios o clientes a los que se dirige el producto o servicio.

No sabe		Deficiente		Excelente
1	2	3	4	5

31.9 Sustitutos actuales y potenciales

No sabe		Deficiente		Excelente
1	2	3	4	5

31.10 Los objetivos de marketing del producto o servicio

	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5
31.11 La estructura de costes	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5
31.12 Posicionamiento que se le dará al producto o servicio respecto a la competencia	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5
31.13 Incorporación del empaquetado y su uso desde el punto de vista del marketing (por ejemplo, uso como elemento promocional, tamaño o características en función del mercado al que va dirigido, posibilidad de segundos usos, etc.)	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5
32. Cuando en la empresa se fijan precios, siempre se toman en consideración aspectos como los siguientes:					
32.1 Los objetivos de marketing del producto ó servicio					
	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5
32.2 La estructura de costes					
	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5
32.3 Las limitaciones legales					
	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5
32.4 Las actitudes de los consumidores, usuarios o clientes					
	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5
32.5 La competencia directa					
	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5
32.6 La competencia indirecta (sustitutos)					
	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5
32.7 La imagen de la empresa o del producto o servicio					
	No sabe 1	2	Deficiente 3	4	Excelente 5



32.8 La situación económica

No sabe		Deficiente		Excelente
1	2	3	4	

33. La estructura de distribución que existe en la empresa se implantó y se analiza continuamente tomando en consideración aspectos como los siguientes:

33.1 Los objetivos de marketing

No sabe		Deficiente		Excelente
1	2	3	4	5

33.2 Los hábitos y comportamientos de compra de los consumidores o usuarios finales

No sabe		Deficiente		Excelente
1	2	3	4	5

33.3 Las cambiantes situaciones de las estructuras externas de distribución

No sabe		Deficiente		Excelente
1	2	3	4	5

33.4 La función de la distribución como parte de la estrategia de marketing

No sabe		Deficiente		Excelente
1	2	3	4	5

33.5 Tipo, número y nivel de establecimientos de venta al público que se deben utilizar

No sabe		Deficiente		Excelente
1	2	3	4	5

33.6 Comportamientos y expectativas de los intermediarios

No sabe		Deficiente		Excelente
1	2	3	4	5

33.7 Comportamiento y estrategias de la competencia

No sabe		Deficiente		Excelente
1	2	3	4	5

34. Para el diseño de las actividades de comunicación ( publicidad, promoción de ventas, etc.) que se realizan en la empresa, siempre se toman en consideración aspectos como los siguientes:

34.1 Los objetivos de marketing del producto o servicio que será promocionado

No sabe		Deficiente		Excelente
1	2	3	4	5

34.2 El enfoque de venta que debe estar presente en todo mensaje publicitario ó promocional

No sabe		Deficiente		Excelente
1	2	3	4	5

34.3 Los beneficios básicos para el consumidor, usuario o cliente del producto ó servicio

No sabe		Deficiente		Excelente
1	2	3	4	5

34.4 Razones lógicas que sustentan los argumentos alrededor de los cuales girará el mensaje promocional.

No sabe		Deficiente		Excelente
1	2	3	4	5

34.5 El posicionamiento promocional que se dará al producto o servicio.

No sabe		Deficiente		Excelente
1	2	3	4	5

34.6 Grupo objetivo de consumidores, usuarios ó clientes a los que se dirigirá la publicidad o actividad promocional.

No sabe		Deficiente		Excelente
1	2	3	4	5

34.7 Las características básicas del producto o servicio

No sabe		Deficiente		Excelente
1	2	3	4	5

34.8 La situación competitiva

No sabe		Deficiente		Excelente
1	2	3	4	5

34.9 Información disponible sobre el mercado, sus comportamientos y tendencias

No sabe		Deficiente		Excelente
1	2	3	4	5

34.10 Los resultados concretos que se esperan lograr con la actividad

No sabe		Deficiente		Excelente
1	2	3	4	5

34.11 Los medios que se utilizarán: cómo, cuándo y dónde se utilizarán.

No sabe		Deficiente		Excelente
1	2	3	4	5

34.12 Eficiencia de los medios que se utilizarán (en función de cobertura, alcance, frecuencia) expresada en términos de la relación costes- resultados.

No sabe		Deficiente		Excelente
1	2	3	4	5

**ESQUEMA DE EVALUACIÓN No. 13**  
**BASE DE CONSUMIDORES, USUARIOS Ó CLIENTES**

Lista control de los aspectos que deben ser investigados y conocidos, sobre la base o conjunto de consumidores, usuarios o clientes de la empresa.

- Tamaño del mercado
- Estructura del mercado
- Tendencias
- Potencial
- Participación de mercado
- Imagen de la empresa
- Tendencias sociales: Actitudes generales, moda, estilos de vida, educación valores y creencias
- Aspectos económicos: situación económica, niveles de ingreso, gastos discrecionales, tendencias inflacionarias.
- Etapa de evolución en el "ciclo de vida"
- Nivel de rivalidad
- Cambios tecnológicos
- Niveles de lealtad
- Crecimiento de los mercados y segmentos servidos en la actualidad
- Mercados y segmentos potenciales no explotados
- Factores que afectan la demanda
- Conocimiento de la empresa, el producto/servicio y sus marcas
- Hábitos y comportamiento de compra, uso ó consumo: ¿Qué , quién, cómo , cuándo, dónde, por qué, para qué?
- Percepción: posicionamiento del producto o servicio
- Preferencias y razones de elección.

## ESQUEMA DE EVALUACIÓN No. 14

### ANÁLISIS "ABC" DE LOS CLIENTES

#### Distribución de los clientes

Este esquema se utiliza para determinar cuáles son los clientes realmente importantes para la empresa, y en los que descansa casi la totalidad de sus ingresos: son los clientes que deben ser apoyados y defendidos a toda costa, lo que incluye que se establezcan políticas y estrategias específicas y especiales para ellos, ya que la empresa no puede permitirse el perder a ninguno de ellos.

<b>Clientes</b>	<b>Ventas \$</b>	<b>Participación de las ventas \$</b>
<b>GRUPO A:</b>		
<b>GRUPO B:</b>		
<b>GRUPO C:</b>		
<b>TOTALES</b>		100%

### ESQUEMA DE EVALUACIÓN No. 15

#### IMPORTANCIA DEL PRODUCTO

Este esquema tiene como propósito mostrar, en un único esquema, la importancia de la participación de cada producto/servicio, tanto en las ventas totales como en los beneficios de la empresa, lo que permite a los responsables de la empresa determinar cuáles son los productos/servicios verdaderamente importantes desde estos dos puntos de vista claves para la gestión.

PRODUCTO	VENTAS \$		VENTAS EN	MARGEN UNITARIO	MARGEN TTL GENERADO POR EL PRODUCTO	
	MXN	%	UNIDADES	DEL PRODUCTO	MXN	%
A						
B						
C						
D						
E						
F						
G						
H						
ETC						
TOTALES						

## ESQUEMA DE EVALUACIÓN No. 16

### COMPARACIÓN DEL APORTE DE LOS PRODUCTOS

Este esquema se utiliza para evaluar el aporte actual y potencial futuro de los distintos productos o servicios que integran el portafolio de la empresa, con el fin de decidir sobre aspectos como: eliminación o mantenimiento de los productos/ servicios en el portafolio, asignación de recursos y esfuerzos en apoyo de cada producto/servicio, definir acciones de rediseño, perfeccionamiento, reposicionamiento, etc.

CRITERIOS	PRODUCTO 1	PRODUCTO 2	PRODUCTO 3	ECT
<b>Contribución a las ventas:</b>				
Dinero (mxn)				
%				
<b>Crecimiento de las ventas:</b>				
<b>Año actual:</b>				
Dinero (mxn)				
%				
<b>Año anterior:</b>				
Dinero (mxn)				
%				
<b>Participación del mercado</b>				
<b>Posición en la matriz de importancia del producto ó servicio</b>				
<b>Punto de equilibrio del producto/ servicio</b>				
En unidades				
En dinero (mxn)				
<b>Situación en la matriz BCG</b>				
<b>Situación en el ciclo de vida</b>				
<b>Evaluación del producto / servicio en comparación con la competencia</b>				
Competidor 1				
Competidor 2				
Competidor 3				
<b>Contribución a los beneficios:</b>				
En dinero (mxn)				
%				
<b>Otros criterios específicos de la empresa ó sector</b>				

**ESQUEMA DE EVALUACIÓN No. 17**  
**COMPARACIÓN CON LA COMPETENCIA**

**Observaciones:**

1. Este esquema se utiliza para evaluar cada producto o servicio de la empresa en comparación con los productos/ servicios competidores.
2. Para la evaluación se utiliza una escala de 1 a 10, y se van asignando calificaciones a cada producto/ servicio, propio y de la competencia, en relación con los criterios de evaluación que aparecen en la columna izquierda del esquema; se suman los puntos asignados a cada producto/servicio, y se obtiene así la puntuación total de cada uno, lo que permite hacer una comparación global entre ellos.
3. **IMPORTANTE:** Se trata de una evaluación comparada, no absoluta.

	<b>PRODUCTO</b>	<b>PRODUCTO DE LA COMPETENCIA</b>	
<b>Criterio:</b>	<b>PROPIO</b>	<b>A</b>	<b>B</b>
Calidad Técnica			
Calidad de los servicios conexos			
Precio			
Imagen de la marca			
Presentación			
Tamaños			
Funcionalidad ó performance			
Facilidad de uso o manejo			
Rendimiento ó duración			
Economía en el uso			
Utilidad ó uso posterior del empaquetado			

**ESQUEMA DE EVALUACIÓN No. 18**  
**ANÁLISIS “ABC” DE LOS PRODUCTOS/ SERVICIOS**

**Distribución de productos/servicios**

Este esquema se utiliza para determinar cuáles son los productos realmente importantes para la empresa, y en los que descansa casi la totalidad de sus ingresos: son los productos que deben ser apoyados y defendidos a toda costa.

<b>Productos</b>	<b>Ventas \$</b>	<b>Participación de las ventas \$</b>
<b>GRUPO A:</b>		
<b>GRUPO B:</b>		
<b>GRUPO C:</b>		
<b>TOTALES</b>		100%



**ESQUEMA DE EVALUACIÓN No. 19**

**MATRIZ BCG**

La matriz BCG toma su nombre de la organización internacional de consultoría empresarial Boston Consulting Group (BCG), este instrumento clasifica los productos en una de 4 categorías, de acuerdo a sus resultados financieros, y comportamiento en el mercado.

**PRODUCTOS ESTRELLA:** Poseen alta participación en un mercado que muestra un alto nivel de crecimiento, pero no son generadores netos de efectivo, ya que exigen que se invierta en ellos prácticamente todo lo que generan (publicidad, promoción de ventas, etc.)

**PRODUCTOS VACAS LECHERAS:** Poseen una alta participación en un mercado que muestra un bajo nivel de crecimiento, generan una gran cantidad de efectivo neto para la empresa.

**PRODUCTOS PERRO:** Poseen una baja participación en un mercado que muestra un bajo nivel de crecimiento, prácticamente No generan efectivo (ventas bajas con márgenes muy bajos)

**SIGNOS DE INTERROGACIÓN:** Productos ó servicios que poseen una baja participación en un mercado que muestra un bajo nivel de crecimiento, inclusive son generadores negativos de efectivo, ya que requieren altas inversiones para llegar a ventas importantes.

Un **PORTAFOLIO EQUILIBRADO**, implica: Tener una ó dos “estrellas”, una ó varias “vacas lecheras”, pocos “perros” ó salir de ellos y tener pocos “signos de interrogación”, convertirlos en “estrellas” ó salir de ellas.

**DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS EN FUNCIÓN DE LA MATRIZ BCG:**

<b>PRODUCTOS Ó SERVICIOS ESTRELLAS:</b>	<b>PRODUCTOS Ó SERVICIOS SIGNOS DE INTERROGACIÓN:</b>
<b>PRODUCTOS Ó SERVICIOS VACAS LECHERAS:</b>	<b>PRODUCTOS Ó SERVICIOS PERROS:</b>

## ESQUEMA DE EVALUACIÓN No. 20

### LISTA DE CONTROL DE LAS ETAPAS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

#### Observaciones:

La forma recomendada para evaluar la posición del un producto/ servicio en el ciclo de vida es comenzar con la etapa de DECLIVE, analizar la situación del mercado del producto/servicio en cuestión y verificar si su situación corresponde con las características de esa etapa. Si se nota que el mercado no responde a dichas características, pasar a la etapa de MADUREZ y realizar el mismo proceso comparativo. Si el análisis es negativo, pasar a la etapa de CRECIMIENTO, y así hasta determinar qué características responden mejor a las que muestra el mercado.

#### A. Etapa de INTRODUCCIÓN

##### CARACTERÍSTICAS CLAVE:

**Tamaño del mercado:** pequeño, reducido, pocos consumidores, usuarios ó clientes.

**Volumen de ventas:** bajas, pocas unidades

**Nivel de precios:** relativamente altos

**Rentabilidad individual de los productos y servicios:** pueden darse dos situaciones: beneficios unitarios muy altos (debido a los precios) ó la rentabilidad general es negativa debido a que la empresa debe invertir mucho para convertir y captar nuevos compradores.

**Número de competidores:** inicialmente muy pocos, pero imposible de predecir a mediano plazo.

**Amplitud de la línea:** líneas especializadas para satisfacer las necesidades de pocos clientes

**Estabilidad de los clientes:** muy baja, el producto/servicio está en la etapa de prueba inicial; muy poca lealtad a las marcas.

**Facilidad de ingreso en el mercado:** usualmente fácil. No existe una empresa dominante que obstaculice el ingreso de nuevos competidores, y las expectativas de los clientes son inciertas.

##### OTROS INDICADORES:

**Tasa de crecimiento del mercado:** mayor que el PIB del país en una base limitada de clientes

**Posibilidad de predecir el potencial de crecimiento:** Difícil de predecir con exactitud. Una pequeña porción de la demanda está satisfecha. Las previsiones del mercado difieren mucho.

**Participación del mercado:** inestable. La participación reacciona de forma inesperada, y no sigue los patrones de tiempo que los niveles de dirección esperan.

**Tecnología:** muy importante; cambios frecuentes, ya que se deben adaptar los productos/servicios a las necesidades de un mercado "nuevo".

## B. Etapa de CRECIMIENTO

### CARACTERÍSTICAS CLAVE:

**Tamaño del mercado:** en rápido crecimiento, más y más consumidores se incorporan a él.

**Volumen de ventas:** en rápido crecimiento

**Nivel de precios:** comienzan a nivelarse con tendencia a la baja.

**Rentabilidad individual de los productos y servicios:** a nivel unitario decreciente, pero, en el conjunto creciente, debido a la mayor cantidad de unidades vendidas.

**Número de competidores:** creciente. En esta etapa alcanza el nivel máximo, muchas empresas ingresan en el mercado atraídas por su crecimiento y la rentabilidad que ofrece; se incrementa la competencia entre las empresas participantes.

**Amplitud de la línea:** en rápida expansión

**Estabilidad de los clientes:** se consolida la lealtad hacia ciertas marcas; se incrementa la repetición de compra de los mismos productos.

**Facilidad de ingreso en el mercado:** comienza a ser difícil; algunas marcas están bien establecidas; se puede ingresar compitiendo en un segmento.

### OTROS INDICADORES:

**Tasa de crecimiento del mercado:** mayor que el PIB del país en una base de clientes más amplia.

**Posibilidad de predecir el potencial de crecimiento:** Se comienzan a percibir con claridad las tendencias del mercado, sus tasas de crecimiento y sus posibles límites máximos.

**Participación del mercado:** aumenta la estabilidad; unas pocas empresas se consolidan como las más fuertes.

**Tecnología:** se pueden producir cambios importantes; surgen las primeras “nuevas innovaciones” respecto al diseño inicial.

## C. Etapa de MADUREZ

### CARACTERÍSTICAS CLAVE:

**Tamaño del mercado:** se estabiliza en un “techo”

**Volumen de ventas:** tienden a estabilizarse a nivel general y por empresas.

**Nivel de precios:** tendencia decreciente, debido a la mayor competencia y los ahorros en costes (economías de escala y efectos de la curva de aprendizaje)

**Rentabilidad individual de los productos y servicios:** a nivel unitario decreciente, pero creciendo a nivel de líneas, debido a las cantidades vendidas y a que los productos requieren, relativamente, menos inversiones para mantenerse en el mercado.

**Número de competidores:** se fortalece la posición de las empresas dominantes; pueden ingresar nuevas empresas en segmentos marginales; las empresas existentes comienzan a

satisfacer las necesidades de segmentos muy específicos del mercado.

**Amplitud de la línea:** la expansión se detiene ó se reduce

**Estabilidad de los clientes:** alta, patrones de compra bien establecidos, alto nivel de lealtad de los clientes hacia determinadas marcas.

**Facilidad de ingreso en el mercado:** difícil, posiciones muy bien consolidadas de las empresas existentes.

**OTROS INDICADORES:**

**Tasa de crecimiento del mercado:** igual al PIB

**Posibilidad de predecir el potencial de crecimiento:** Se puede predecir con cierta precisión.

**Participación del mercado:** estable, pocas empresas controlan la mayor parte del sector.

**Tecnología:** se perfeccionan los procesos para lograr ahorros en costes, es posible que ya estén investigando nuevas tecnologías para el sector.

**D. Etapa de DECLIVE**

**CARACTERÍSTICAS CLAVE:**

**Tamaño del mercado:** decreciente, en contracción, los consumidores, usuarios o clientes comienzan a pasarse a algún producto/servicio sustituto que ha innovado el mercado.

**Volumen de ventas:** Clara tendencia a la baja, en caída muy rápidamente.

**Nivel de precios:** bajando fuertemente; las empresas compiten para captar a los pocos clientes que permanecen fieles al producto/ servicio.

**Rentabilidad individual de los productos y servicios:** clara tendencia a la baja, tanto a nivel unitario como general de las líneas, debido a la disminución en las cantidades vendidas.

**Número de competidores:** se reducen, se consolida la tendencia a que algunas empresas abandonen el mercado (salida, venta a otras empresas, fusiones, etc.)

**Amplitud de la línea:** las líneas se contraen; se eliminan las presentaciones menos rentables.

**Estabilidad de los clientes:** pocos consumidores, usuarios ó clientes muy leales.

**Facilidad de ingreso en el mercado:** poco ó ningún incentivo para ingresar.

**OTROS INDICADORES:**

**Tasa de crecimiento del mercado:** negativa en descenso

**Posibilidad de predecir el potencial de crecimiento:** conocido y limitado.

**Participación del mercado:** muy concentrada por segmentos.

**Tecnología:** La tecnología es bien conocida, estable y fácilmente accesible.

## ESQUEMA DE EVALUACIÓN No. 21

### LISTA CONTROL PARA LA AUDITORÍA DEL PRODUCTO

#### Observaciones:

1. La eficaz gestión del portafolio de productos ó servicios requiere que éstos se conozcan en profundidad, en especial desde los puntos de vista: técnico y de mercado.
2. Para lograr ese conocimiento se realizan las llamadas auditorías del producto, en las que se analizan todos los aspectos que podrían ser necesarios y útiles para desarrollar las políticas y estrategias que seguirá la empresa en el área del producto/ servicio.
3. La lista que se muestra, no es exhaustiva, no debe ser considerada como una camisa de fuerza para la empresa, esta deberá ser adaptadas a cada empresa dependiendo de las condiciones y características de la organización y el área de negocios en que opere.
4. La lista de control puede utilizarse para la elaboración de auditorías del producto a fin de mantener la información actualizada sobre el comportamiento de los productos.

#### LISTA CONTROL PARA LA AUDITORÍA DEL PRODUCTO

A. INFORMACIÓN SOBRE EL PRODUCTO Ó SERVICIO
1. Características: <ul style="list-style-type: none"><li>• Descripción técnico- funcional</li><li>• Usuarios principales ¿A quién va dirigido?</li><li>• Importancia y participación del producto/ servicio en las estrategias y objetivos de la empresa: ¿determinante, importante, básica, marginal?</li><li>• Papel que desempeña dentro de su propia línea.</li><li>• Posicionamiento actual del producto/servicio: historial de cambios, si los ha habido.</li></ul>
2. Elaboración/operaciones: <ul style="list-style-type: none"><li>• Materias primas, materiales, productos terminados ó intermedios, otros servicios utilizados en la producción o prestación del producto/servicio y disponibilidad de los mismos.</li><li>• Necesidades ó habilidades especiales requeridas para la producción/prestación</li><li>• Tecnología del producto/servicio</li></ul>
3. Costes: <ul style="list-style-type: none"><li>• Estructura de costes (actual y serie histórica)</li><li>• Tendencias</li><li>• Factores determinantes</li><li>• Posibilidades de mantenerlos bajo control</li><li>• Actividades orientadas a su reducción</li></ul>

4. Márgenes:

- Objetivo de la rentabilidad
- Estructura
- Tendencias
- Tendencias de los precios

5. Funcionalidad – calidad:

- Niveles de performance ó funcionalidad del producto/servicio
- Los niveles actuales ¿se corresponden con los objetivos del producto/servicio?
- Los niveles actuales ¿se corresponden con las expectativas de los consumidores, usuarios, clientes?
- ¿Cómo se compara con los principales competidores?
- Características que diferencian el producto/servicio de los de la competencia
- Posibilidad de potenciar la diferenciación
- Niveles óptimos y mínimos de calidad: especificaciones desde el punto de vista técnico
- Niveles óptimos y mínimos de calidad: especificaciones desde el punto de vista de los consumidores, usuarios ó clientes.

6. Eliminación: Si se elimina el producto ¿qué repercusiones tendría sobre: las estrategias de la empresa, los beneficios, los consumidores o usuarios finales, los clientes directos, los proveedores y el personal de la empresa?

**B. INFORMACIÓN SOBRE EL MERCADO DEL PRODUCTO/SERVICIO**

1. Mercado/segmento:

- Descripción
- Tamaño
- Localización
- Composición socioeconómica, demográfica, etc.
- Potencial de crecimiento en términos de número de integrantes, valor de las compras realizadas en cada ocasión, frecuencia de compra.
- Evolución y tendencias
- Posición en el ciclo de vida

2. Consumidor, usuario ó cliente:

- Razones de compra
- Usos del producto/servicio: ¿Cómo lo usas, cuándo y con qué?
- Importancia relativa para el consumidor de factores como calidad, precio, forma, peso,

<p>tamaño, estilo, empaquetado, accesibilidad, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la actitud general de los consumidores, usuarios ó clientes respecto al producto/servicio?</li> <li>• Niveles de conocimientos de la categoría, del producto, de la marca.</li> </ul>
<p>3. Ventas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Series históricas (en dinero y unidades) actualizadas constantemente</li> <li>• Fluctuaciones estacionales</li> <li>• Comportamiento del producto/servicio desde su introducción</li> <li>• Ventas por territorios, zonas, vendedores, etc.</li> <li>• Tendencias y previsiones</li> <li>• Evolución y distribución de las ventas por regiones, segmentos, principales clientes.</li> </ul>
<p>4. Distribución:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canales de distribución utilizados, importancia relativa en las ventas</li> <li>• Canales alternativos</li> <li>• Canales utilizados por la competencia</li> <li>• Razones de compra de los canales</li> </ul>
<p>5. Investigación de marketing:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de las investigaciones de marketing realizadas para el producto/ servicio.</li> </ul>
<p>6. Competencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competidores más importantes</li> <li>• Comparación objetiva y detallada con los competidores en términos de participación de mercado, precios, políticas comerciales, garantías, políticas de precios, publicidad (gastos y medios utilizados), distribución, servicios posventa ofrecidos, fortalezas y debilidades, etc.)</li> </ul>
<p>7. Comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Historial de las actividades realizadas para el producto ó servicio en el área de publicidad, promoción de ventas, merchandising*, marketing directo, internet, email, otras actividades.</li> <li>• Contenido y mensaje de las actividades de comunicación</li> <li>• Historial de inversión, presupuestos detallados.</li> </ul> <p>*Aumentar la rentabilidad en el punto de venta (micro-mercadotecnia)</p>