

Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
IZTAPALAPA

LA ASOCIACIÓN ESTRATÉGICA COMO
UNA ALTERNATIVA PARA EL
DESARROLLO DE UNA MICROEMPRESA

TESINA QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A N

GONZÁLEZ HERNÁNDEZ ANTONIO

GUERRERO DEL TORO RAFAEL

HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ FCO. JAVIER

ENERO DE 1995

INDICE

	INTRODUCCION.	I
	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	III
	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.	IV
	 <i>CAPITULO I.</i>	
	MARCO DE REFERENCIA.	
1.1.	ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL.	1
1.2.	¿ QUÉ ES UNA ESTRATEGIA ?.	4
1.2.1.	CUATRO ENFOQUES RESPECTO A ESTRATEGIAS.	5
1.2.2.	ESTRATEGIAS EXTREMAS.	9
1.2.3.	EL PAPEL DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	10
1.3.	ALIANZAS ESTRATÉGICAS: UN PANORAMA GENERAL.	11
1.3.1.	TIPOS DE COMBINACIONES EMPRESARIALES.	13
1.3.2.	LA ADQUISICIÓN DE EMPRESAS.	17
1.3.2.1.	OBJETIVOS.	17
1.3.2.2.	EVALUACIÓN.	18
1.3.2.3.	DISEÑO.	19
1.3.2.4.	EL PRECIO.	19
1.3.2.5	LA CLÁUSULA DE LA SALVAGUARDA.	20
1.4.	LA VENTA DE EMPRESAS.	20
1.4.1.	CONCLUSIÓN.	21
1.4.2.	PRINCIPALES ASPECTOS A CONSIDERAR EN LAS NEGOCIACIONES.	22
1.5.	OBSERVACIONES SOBRE LA CREACIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA.	22
1.5.1.	ESTRATEGIA COMPETITIVA.	23
1.5.2.	MEDIDAS PARA EXPLOTAR EL CAMBIO ESTRUCTURAL.	26
1.6.	LAS ALIANZAS Y LA ESTRATEGIA MUNDIAL.	27
1.7.	LA CRISIS ECONÓMICA A FINALES DE 1994.	28
1.7.1.	DETONANTES DE LA CRISIS.	28
1.7.2.	CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO.	28
1.7.3.	PROGRAMA ECONÓMICO DE EMERGENCIA.	28
1.7.4.	MEDIDAS INMEDIATAS.	29
1.7.5.	MARCO MACROECONÓMICO GUBERNAMENTAL PARA 1995.	29
1.7.6.	EVOLUCIÓN PROBABLE DE LA ECONOMÍA.	29

1.7.6.1.	INFLACIÓN.	29
1.7.6.2.	TASAS DE INTERÉS.	29
1.7.6.3.	ACTIVIDAD ECONÓMICA.	30
1.7.6.4.	TIPO DE CAMBIO.	30
1.7.6.5.	CONCLUSIÓN.	30

CAPITULO II.

ESTRUCTURA ORGÁNICA Y SITUACIÓN ORGANIZACIONAL DE CONITER.

2.1.	ORGANIZACIÓN.	31
2.2.	ANÁLISIS FINANCIERO.	32
2.3.	OPORTUNIDADES.	44
2.4.	PELIGROS.	45
2.5.	DEBILIDADES.	45
2.6.	POTENCIALIDADES.	46

CAPITULO III.

DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS QUE TIENEN INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE CONITER.

3.1.	MAYER LABORATORIES.	48
3.2.	SAGAMI RUBBER.	48
3.3.	CONITER S.A. DE C.V.	48

CAPITULO IV.

LAS NUEVAS CONDICIONES EN EL CASO CONITER.

4.1.	ENTORNO SOCIOECONÓMICO.	50
4.2.	EFFECTOS DE LA CRISIS EN CONITER.	51
4.3	SITUACIÓN FINANCIERA DE CONITER SIN LA OBTENCIÓN DE RECURSOS.	55
4.3.1	OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES.	55
4.3.2	CONCLUSIÓN.	56
4.4	CASOS CON LA INTERVENCIÓN DE UN EXTRANJERO QUE APORTA CAPITAL.	57
4.4.1	SEGUNDO CASO. INVENTARIOS.	58
4.4.2	TERCER CASO. PAGO DE FINANCIAMIENTO.	60
4.4.3	CUARTO CASO. INVENTARIO- INVERSIONES- PASIVO.	61
	CONCLUSIONES.	62

CAPÍTULO V.

**UNA PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR UN PLAN
ESTRATÉGICO.**

5.	LOS FILTROS DE MENTALIDAD.	63
5.1	RECOMENDACIONES	65
5.1.1	ALIANZA ESTRATÉGICA UNA OPCIÓN A LARGO PLAZO.	65
5.1.2	PUNTOS ESENCIALES QUE PUEDE OFRECER CONITER.	66
5.1.3	LAS OPORTUNIDADES QUE NECESITA GENERAR.	68
5.1.4	FACTORES EN LOS QUE PUEDE CREAR INTERÉS PARA EL SOCIO PROSPECTO.	69
5.2	OBSERVACIONES. ALIANZA ESTRATÉGICA CONITER-MAYER.	70

CONCLUSIONES.

BIBLIOGRAFIA.

ANEXO

INTRODUCCIÓN

Introducción

Hasta estos días, México se ha desempeñado en una economía de apertura comercial y se ha mantenido debido a que ahora las empresas tienen un perfil orientado a vigilar continuamente las señales de su medio, anticiparse a los cambios frecuentes que se dan en la estructura competitiva, responder a las presiones sociales, adaptarse a trastornos políticos, enfrentarse a las relaciones gubernamentales etc., además de tener como premisas básicas de desempeño, la innovación, la creatividad y la calidad total entre otros factores que permiten su óptimo desarrollo.

Para lograr alcanzar con éxito las adaptaciones anteriormente descritas una de las cosas más importantes que hacen los directivos es planear la estrategia de sus organizaciones, o por lo menos, supervisar el proceso por medio del cual, ellos u otras personas elaboran las estrategias. En un sentido restringido la elaboración de estrategias tiene que ver con la posición que ocupa una organización en los nichos del mercado, en otras palabras, decidir que productos se producirán y para quién. En un sentido más amplio la elaboración de estrategias se refiere a cómo el sistema colectivo llamado organización establece, y cambia cuando sea necesario, su orientación básica. En síntesis podemos definir a la estrategia como " programas generales de acción, despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos generales " .

Además de los cambios ambientales que se presentan en el entorno en que se mueve toda organización también podemos observar la existencia de acercamiento entre empresas que se han traducido en algunos casos en fusiones alianzas y adquisiciones con el objeto de ampliar la dimensión y capacidad productiva para poder competir en mejores condiciones. En nuestro país este tipo de asociaciones han venido cobrando fuerza en los últimos años pero sobre todo desde la consolidación del **TLC**. Principalmente esta estrategia de asociarse se presenta con las grandes empresas, empero esto no significa que esta estrategia sea excluyente de las micro y pequeñas empresas.

En los capítulos subsecuentes se describirá el por qué las micro empresas, particularmente el caso de Coniter, S.A de C.V., pueden considerar como viable el proceso conocido como alianza estratégica.

Partiremos por hacer una descripción de las empresas estudiadas en la presente investigación, conoceremos quiénes son, cómo se constituyen y cómo se desempeñan ambas en sus respectivos mercados, analizando sus oportunidades, peligros, debilidades y sus potencialidades.

De igual manera, se detallarán las necesidades que llevan a una empresa a tomar la iniciativa de formar una asociación estratégica como una alternativa que le permita la consecución de sus objetivos.

Dentro de estos objetivos, cabe mencionar que el más sobresaliente consiste en la búsqueda de una posición importante en el mercado, la cual se refleje en sus estados financieros a través de las ventas y que a la vez esto le sea atractivo al socio deseado para efectuar la alianza.

La materialización y puesta en práctica de esta alianza estratégica para las micro y pequeñas empresas presenta, además de una expansión del mercado tanto geográfica (crecimiento), como de ofertas de nuevos productos en el mercado propio (diferenciación), una serie de ventajas como las siguientes:

- ♦ SINERGIAS. El intercambio de conocimientos de los socios dará lugar a reducciones de costo y mejora de eficiencia, aspectos como usos conjuntos de capacidades productivas, aprovechamiento de las fuerzas de ventas y los canales de comercialización y las redes de distribución pueden constituir fuentes de ventaja competitiva.
- ♦ LIMITACIÓN DEL RIESGO. El compartir los recursos e intercambiar los conocimientos de los socios limita el riesgo con relación al que se daría si una empresa decide iniciar un proceso de expansión por sí misma.
- ♦ COMPETENCIA. Facilita la competencia en el mercado propio con otras empresas y posibilita la penetración de otros mercados, aumentando de esta forma la competitividad medida como la capacidad de una empresa de vender sus productos.

En el caso de las micro, pequeñas y medianas empresas, los objetivos de las alianzas estratégicas serían fundamentalmente competitivos y estratégicos.

Dentro de los objetivos competitivos podemos señalar la anticipación y la defensa frente a la competencia.

a) ANTICIPACIÓN. La anticipación con respecto a los competidores reporta importantes ventajas lo cual obliga a tomar decisiones para seguir a los pioneros que en muchos casos acaban convirtiéndose en líderes.

b) DEFENSA. La defensa frente a los competidores potenciales que supondrá la eliminación total de las fronteras y el desarme arancelario, puede realizarse por medio de este tipo de alianzas.

Los objetivos estratégicos que pueden contemplar las alianzas de este tipo son fundamentalmente, la disponibilidad y acceso a la tecnología y a la diversificación.

De este modo, se demostrará que tales tipos de alianzas estratégicas permiten a la micro y pequeña empresa desarrollar sus objetivos competitivos y estratégicos.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN:

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

En un contexto de apertura comercial ¿ Cuáles son las ventajas, en términos de desempeño, que obtiene una microempresa importadora mediante la asociación estratégica con una empresa norteamericana , o en su defecto, con la integración de un nuevo socio?.

HIPÓTESIS:

HIPÓTESIS NULA: La sociedad estratégica no es una alternativa para el desarrollo empresarial.

HIPÓTESIS ALTERNATIVA: la sociedad estratégica es una alternativa para el desarrollo empresarial.

VARIABLES A MANEJAR:

- ♦ FINANCIAMIENTO.
- ♦ CAPACIDAD ADMINISTRATIVA.
- ♦ EXPANSIÓN GEOGRÁFICA.
- ♦ PENETRACIÓN EN EL MERCADO.
- ♦ VENTAS.
- ♦ UTILIDADES.

IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La globalización de los mercados, la influencia de la competencia internacional y de los resultados producidos en las economías de los países de nuestro entorno, la interrelación entre las distintas variables macroeconómicas y las políticas adoptadas por los diferentes gobiernos hacen que la estrategia que sigan las empresas, en general, y las micro, pequeñas y medianas, en particular deban tener presente una visión global y no restringida al mercado tradicional.

En México las micro, pequeña y mediana empresas juegan un papel fundamental en la economía, ya que representan el 98% de las firmas formalmente registradas en nuestro país y generan aproximadamente, el 40% de los empleos.

Nos resulta aún más interesante que dentro de este grupo, la microempresa representa el 95% del total de las empresas; es decir la mayoría de estas en nuestro país esta formada por organizaciones que venden un máximo de N\$50,000 mensuales y casi un tercio de ellas ocupa entre dos y tres personas.

Cada año surge un gran número de estas empresas, sin embargo, aproximadamente el 80% de las empresas antes mencionadas desaparecen en un periodo no mayor de dos años.

Las principales causas de estos fracasos son múltiples, destacando entre ellas las siguientes:

- ♦Poca capacidad del empresario para administrar en forma integral a la organización
- ♦Falta de controles adecuados
- ♦Insuficiencia de capital, ya sea por mala distribución del mismo o por problemas en la obtención de créditos al no tener los soportes que requieren las instituciones de crédito, o bien por desconocimiento de los trámites necesarios
- ♦La falsa expectativa de que la inversión se recuperará en el corto plazo.

Partiendo de este panorama es como surge la iniciativa de realizar una investigación que identifique en que situación se encuentra la microempresa llamada Coniter S.A de C.V. que sin una planeación adecuada apriori, por falta de liquidez, decide asociarse estratégicamente con su proveedor Laboratorios Mayer para obtener recursos y dinamizar su proceso de comercialización, pues tiene como objetivo ampliar su participación en el mercado.

CAPÍTULO I.

Marco de Referencia

1.1.- ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL.

a) ANTECEDENTES EN LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA.

La reestructuración de la Industria de los ESTADOS UNIDOS mediante el creciente recurso de las fusiones, alianzas y adquisiciones de las grandes empresas , se dio en el contexto de una caída de la inflación⁽¹⁾ interna, de la eliminación de las restricciones en algunas áreas de actividad económica, de la aplicación flexible de las leyes anti-trust⁽²⁾ y de las presiones de la competencia del exterior, que amenazó a las industrias estadounidenses con la pérdida tanto de los mercados internos como externos.

La inflación interna, medida por el índice de precios al consumidor⁽³⁾, cayó al 9.3% en 1980, a 6% en 1982, a 3.4% en 1985 y a 2.6% en 1986, lo que benefició a las grandes empresas estadounidenses a través de la apreciación de los valores accionarios.

Por otra parte, la administración estadounidense se mostró favorable a la eliminación de las regulaciones existentes en muchos sectores productivos, lo que permitió una más fuerte competencia, que benefició a unas empresas y llevó a la desaparición a otras.

Hubo también una mayor tolerancia hacia el creciente recurso de realizar fusiones⁽⁴⁾, mediante la liberación de las leyes anti-trust en aspectos tales como:

a) La mayor aceptación de los acuerdos de precios y mercados de venta entre los productores y distribuidores.

b) La propuesta de rechazo a la prohibición de fusiones que pudieran disminuir la competencia o crear monopolios⁽⁵⁾, por considerar que estos fueran necesarios para la formación de empresas con capacidad competitiva internacional y la existencia de las propuestas sobre la posibilidad de que las empresas solicitaran apoyo cuando las importaciones estuvieran produciendo daño.

c) La iniciativa tendiente a garantizar a las empresas una exención temporal de la aplicación de la ley anti-trust, permitiendo a la misma consolidarse sin problemas.

La mayor competencia externa significó para la economía estadounidense la pérdida creciente de algunos de sus mercados y el surgimiento de un déficit comercial⁽⁶⁾ considerable, entre el fuerte crecimiento de las importaciones que afectó la perspectiva de las plantas productivas; frente a ello, la mayor defensa la constituyó la realización de fusiones industriales que favoreció una mayor eficiencia y competitividad externa.

La planta industrial estadounidense perdió importancia tanto en términos de su participación en el valor del producto nacional bruto⁽⁷⁾, como de la ocupación productiva que proporcionaba a la producción; en efecto, la participación de la industria en el valor bruto de la producción⁽⁸⁾, descendió del 25%, en los años cincuenta, a 20% en la década de los ochenta.

Frente a este panorama, Japón y Alemania aumentaron su importancia como potencias industriales, lo cual se refleja en la mayor participación de ambos países en la exportación de manufacturas.

Durante 1960 y parte de la década de los ochenta, se dio un severo ajuste en la planta productiva estadounidense en algunas de las áreas tradicionales, aunque se estima que todavía existe una considerable capacidad en producción de acero, aluminio, química, automotriz y en ciertas industria productoras de bienes de capital.

El costo del ajuste fue elevado tanto por los recursos que se requirieron, como por la pérdida de empleos industriales.

En términos de desempleo, el costo del ajuste en la economía estadounidense se reflejó hasta en 10.2% de la población económicamente activa en 1983, aunque descendió al 6.5% en 1986.

b) ANTECEDENTES EN MÉXICO

Al tener este auge las fusiones en Estados Unidos, tanto para ganar mercados internos como externos, esto afectó a la industria mexicana de manera directa ya que muchas de las empresas que existen en México son de origen estadounidense, a las que llamamos transnacionales⁽⁹⁾.

Ocasionando así que se debilitara la existencia de los mercados mexicanos, ya que en nuestro país no se contaba con la tecnología, calidad, precio y diversidad de productos y esto no ha favorecido a los mercados mexicanos.

En México el rezago de la tecnología la calidad y competitividad se vio remarcado a raíz de una política con la cual se cerraron puertas a numerosas importaciones y se dio un proteccionismo mal orientado a las empresas mexicanas.

Gracias a este proteccionismo las empresas mexicanas vendían a precios altos, existían productores de mala calidad, que no tenían competidores y los consumidores mexicanos no tenían otra opción más que comprar esos deficientes artículos. Sin embargo, la ola de fusiones y adquisiciones en este período no nos deja de afectar, ya que mientras la industria de Estados Unidos se fortalecía a pasos agigantados, la industria mexicana se estancaba y atrasaba.

Cuando hablamos del cambio de tecnología u obtener una calidad total, nos referimos también a un cambio en estructura organizacional que incluye, una administración adecuada capacitación a empleados, etc.; esto traerá una verdadera organización en la empresa.

México se enfrenta a una gran competencia y no sólo con nuestros vecinos sino con el resto del mundo. Con la apertura comercial y con los nuevos tratados del libre comercio, se hace necesario buscar la forma de no sólo sobrevivir, sino de sobresalir en nuestras empresas, lograr maximizar las utilidades para poder así maximizar la riqueza.

(1) INFLACIÓN: Desde el punto de vista de la producción se presenta como un desequilibrio entre la oferta y la demanda de bienes y servicios debido a un exceso de demanda o a un faltante de oferta, lo que provoca un aumento sostenido y generalizado de precios. Desde el punto de vista del circulante, la inflación se da como un proceso sostenido y generalizado de aumento de precios, provocando un exceso de dinero en circulación en relación con las necesidades de producción.

(2) TRUST: Término que designa una combinación monopolística en la que las sociedades participantes delegan el poder directivo en un comité.

(3) ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR: Lista o relación que muestra la evolución de los precios de las mercancías y servicios que compran los consumidores.

(4) FUSIÓN: Combinación de dos o más empresas que se relacionan en el área de negocios.

(5) MONOPOLIO: Forma de mercado en la que existe una sola empresa como único vendedor de un producto que no tiene sustituto y que ejerce un dominio total sobre los precios.

(6) DÉFICIT COMERCIAL: Cuando las importaciones son superiores a las exportaciones.

(7) PRODUCTO NACIONAL BRUTO: Suma monetaria de todos los bienes y servicios de demanda final producidos por una sociedad en un período determinado, que generalmente es un año.

(8) VALOR BRUTO DE LA PRODUCCIÓN: Suma del total de insumos más el valor agregado.

(9) EMPRESAS TRANSNACIONALES: Grandes consorcios organizados internamente por medio de empresas matrices que controlan muchas subsidiarias o filiales, que operan bajo el mismo nombre y con los mismos objetivos en diferentes países. Constituyen un tipo de monopolio que actualmente domina la vida económica de los países altamente desarrollados, de los atrasados y de los dependientes. Algunas de las características de las empresas transnacionales son: a) Es una forma de penetración del capital extranjero; b) Concentran un gran poder económico debido al alto nivel de inversión; c) operan en las actividades más lucrativas y dinámicas; d) Tienen un gran dominio sobre la tecnología y los mercados mundiales; e) participan o controlan los principales grupos financieros en el mundo.

1.2.- ¿QUE ES UNA ESTRATEGIA?

Una de las cosas más importantes que hacen los directivos es la estrategia de sus organizaciones, o por lo menos, supervisar el proceso por medio del cual, ellos u otras personas elaboran las estrategias. En un sentido restringido la elaboración de estrategias tiene que ver con la posición que ocupa una organización en los nichos del mercado en otras palabras, decidir que productos se producirán y para quién. En un sentido más amplio la elaboración de estrategias se refiere a cómo el sistema colectivo llamado organización establece, y cambia cuando sea necesario, su orientación básica.

Imaginemos a alguien planificando la estrategia. Lo que muy probablemente nazca en la mente es la imagen de un pensamiento ordenado: Un alto directivo, o un grupo de ellos, sentados en un despacho formulando cursos de acción que todos los demás pondrán en práctica según el calendario. La idea fundamental es la razón-control racional, análisis sistemático de la competencia y los mercados, de los puntos fuertes y débiles de la compañía, y que la combinación de estos análisis produce unas estrategias claras, explícitas, hechas y derechas.

En síntesis podemos definir a la estrategia como: "Programas generales de acción, despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos generales".

1.2.1.- CUATRO ENFOQUES RESPECTO A ESTRATEGIAS:

Habrán de considerarse cuatro enfoques respecto a estrategias. El primero, descansa en la brillantez; en tanto que el segundo, utiliza una simplificación extraordinaria y amplias generalizaciones. El tercer enfoque, descansa en información o datos estadísticos y, el cuarto, consiste en un enfoque teórico que es correcto, pero que puede no ser siempre práctico.

Enfoque 1: Brillantez

Conforme a este enfoque cada una de las situaciones es particular o especial y la persona encargada de resolver problemas aplica sus conocimientos para poder llegar a una estrategia. Se trata de un análisis no estructurado. Se podrá aprender un enfoque sistemático para razonar o pensar acerca de estrategias (una persona podrá practicar decisiones concernientes a estrategias de casos y de juegos), pero existen muy pocas generalizaciones. En una empresa identificar los problemas y oportunidades que existen, fijar las metas y objetivos, diseñar un procedimiento para encontrar posibles soluciones "camino" que la empresa pueda seguir para encontrar una solución, escoger la mejor solución suponiendo que existen posibles soluciones y que se conozcan los objetivos de la empresa y tener algunos procedimientos de control para comprobar que resultados se obtuvieron con la mejor solución, constituye una ilustración de un intento de sistematizar el pensamiento referente a estrategias.

Enfoque 2: Generalizaciones amplias BOSTON CONSULTING GROUP y MCKINSEY

Estas dos teorías ofrecen opciones a las empresas sobre diferentes estrategias a manejar para que alcancen sus objetivos de crecimiento y rentabilidad.

La configuración de estas teorías, se hace a partir de la teoría de portafolios de inversión, también conocida como cartera de actividades.

El análisis de cartera caracteriza la posición estratégica de cada actividad a partir del estudio de dos dimensiones independientes: el atractivo del mercado de referencia donde se ejercen las actividades y la fuerza competitiva de la empresa en cada producto/mercado considerado.

Para ello se han desarrollado diferentes métodos, que se expresan en forma matricial con indicadores para medir las dimensiones de atractividad y de competitividad.

Destacan:

El método de Boston Consulting Group, BCG; llamado "matriz crecimiento-cuota de mercado relativo". Desarrollado por Henderson en 1970.

El método llamado "matriz atractividad-competitividad", de la General Electric y de McKinsey, expuesto por Hussey en 1978 y por Abel y Hammond en 1979.

1. La matriz crecimiento-cuota de mercado relativo.

La matriz del BCG se construye con base en:

La tasa de crecimiento del mercado de referencia, que es el indicador del atractivo y la cuota de mercado relativa, que expresa la competitividad detentada.

El método BCG se basa en dos hipótesis fundamentales: la de la presencia de efectos de experiencia y la del ciclo de vida del producto.

Así cuando un producto está situado en un mercado de crecimiento, ello indica que hay una gran necesidad de liquidez para financiar el crecimiento, e inversamente, cuando el mercado tome un modesto crecimiento disminuye la necesidad de liquidez.

Por otra parte, con la presencia de un efecto de experiencia, la cuota de mercado relativamente elevada implica una ventaja competitiva en términos de costo en relación a los competidores. Cuando es pequeña la cuota de mercado, ello indica una desventaja en costo con respecto a los competidores:

1. Evaluación del método BCG.

VENTAJAS:

I) Su atractivo principal radica en la solidez del desarrollo teórico que conduce a establecer una relación rigurosa entre el posicionamiento estratégico y el resultado financiero.

II) Aún cuando las dos hipótesis son restrictivas de partida, sin embargo una vez verificadas, permiten elaborar un diagnóstico preciso y formular recomendaciones para mantener la competitividad del producto.

III) El método se desarrolla a partir del uso de indicadores objetivos de atractivo y de competitividad.

LIMITACIONES:

- I) La hipótesis sobre la relación entre la cuota de mercado relativa y potencial de rentabilidad, no permite recurrir a este método de análisis sólo, cuando se haya experimentado, es decir, cuando haya datos sobre volúmenes de ventas.
- II) A pesar de su simplicidad aparente, en ocasiones se pueden presentar dificultades de medida.
- III) Las recomendaciones que resultan de un análisis de cartera son muy generales y por consiguiente, en el mejor de los casos constituyen meras orientaciones que conviene precisar.

2. La matriz 'Atractivo-Competitividad'.

Sabemos que la matriz BCG se desarrolla a partir de dos indicadores: La cuota de mercado relativa y la tasa de crecimiento del mercado de interés. Es evidente que el atractivo de un mercado depende además de otros factores, como por ejemplo, digamos el acceso al mismo, su tamaño, la existencia de una red de distribución organizada, etcétera.

Esta claro pues que también se deben de tomar en cuenta otros factores para medir apropiadamente el potencial de atractivo y de competitividad¹ de una empresa, sector o región.

Como referencia ilustrativa se presentan una serie de indicadores seleccionados para medir la competitividad, que pueden cambiarse o complementarse según la naturaleza del producto, experiencia del investigador o disponibilidad de información. Los valores que toman se derivan de apreciaciones subjetivas en escala ordinal de 5 puntos o bien se clasifica en débil, medio, fuerte, etcétera.

¹ El término competitividad se usa para referirse a la capacidad de crear, mantener e incrementar el valor agregado en el largo plazo en un ambiente de competencia. Si bien son las empresas las que compiten entre sí en los mercados, se reconoce que su capacidad para hacerlo depende en gran medida de las condiciones del entorno en que se desarrollen. De ahí la importancia de analizar el país, la región y el sitio geográfico sede de las actividades económicas en que participan las empresas. Por ello también se considera que un país/región/sitio puede ser competitivo o no en la medida en que genera condiciones favorables para el surgimiento y consolidación de empresas competitivas.

INDICADOR	CRITERIO
1. Mercado	1. Participación de la cuota en % 2. Poder de penetración en escala de 0 a 5
2. Distribución	1. Técnica de venta 2. Distribución física 3. Poder de negociación
3. Competencia	1. Potencial de cuota de mercado relativa 2. Cualidades distintivas
4. Técnico	1. Dominio de la tecnología 2. Disponibilidad
5. Finanzas	1. Precio de costo relativo 2. Recursos financieros
6. Social	1. Clima social 2. Adaptabilidad

Como la matriz BCG, la matriz "atractivo-competitividad", hace un análisis similares. No obstante, este método es de mayor aplicación ya que no se apoya en ninguna hipótesis específica, es flexible puesto que los indicadores se eligen casuísticamente. Sin embargo, tiene las siguientes limitaciones:

1. Los problemas de medida son más delicados
2. Hay el riesgo de la subjetividad
3. cuando el número de criterios es elevado, la evaluación se vuelve difícil
4. Los valores de los indicadores son agregados de factores
5. Al igual que en la matriz BCG, las recomendaciones son muy generales y deben, por consiguiente, precisarse.

Enfoque 3 : Análisis estadístico

Consiste en realizar un análisis estadístico recabando información de la industria para determinar las estrategias y las decisiones que hayan de conducir a situaciones óptimas.

Enfoque 4: Un enfoque teórico

Dicho enfoque es consistente con la teoría económica y financiera por lo general aceptada.. No se conforma con las generalizaciones amplias sino que se concentra en los detalles de las decisiones.

La estrategia básica es la de insistir en datos e información detallada y en la evaluación de alternativas, utilizando medidas convencionales o tradicionales de rentabilidad. Una empresa deberá tomar en consideración diversos factores de tipo institucionales. Dentro de estos se incluyen las leyes fiscales, los convenios comerciales, la existencia de bonos exentos de impuestos y los programas del gobierno encaminados a ayudar a la industria (a veces la legislación no tiene como mira ayudar a la industria, pero al interpretarse de esta forma resulta bastante útil).

1.2.2.- ESTRATEGIAS EXTREMAS:

Las estrategias que pudieran denominarse "extremas" muy probablemente no duran a través del tiempo. quizá habrán de ser moldeadas ya sea porque la administración cambie de opinión, o bien porque los miembros que integran la administración cambien

Las posturas de estrategias extremas con frecuencia son el resultado de que una persona con dotes extraordinarios se vea fuertemente involucrada dentro de la organización de la empresa. Cuando ese genio es reemplazado por administradores profesionales, es muy probable que habrán de emplear estrategias normales similares a las empleadas por otras empresas dentro de la industria.

No por el hecho de que una posición "extrema" no se haya de mantener, una empresa no deberá necesariamente cambiar a la denominada posición normal. Drucker lo ha afirmado de una manera atinada:

" El trabajo de los administradores, por tanto, no habrá de referirse a tratar de restaurar o conservar la normalidad, puesto que la normalidad se considera una condición del ayer. La verdadera tarea de la administración dentro de un negocio próspero es el guiar las actividades hacia lo que son las realidades económicas apropiadas tanto para hoy como para mañana "²

² Hacia una nueva administración. Peter F. Drucker. Nacional financiera (conferencia), 1992.

1.2.3.- EL PAPEL DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Durante varias décadas las organizaciones mexicanas estuvieron tan protegidas que poco se preocuparon por la calidad y la productividad, obteniendo como resultados una baja competencia, tanto a nivel interno como externo; ineficiencia en la utilización de los recursos; y un mercado interno reducido como consecuencia del bajo nivel adquisitivo de los trabajadores. A estas fechas las empresas ya han aprendido a competir en un mercado abierto, sin embargo con la crisis de finales del año de 1994, las organizaciones se enfrentan a una fuerte restricción de liquidez.

La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. Si a este último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse, fácilmente. También observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo, para lo cual se toman en cuenta los siguientes puntos:

- ♦ Fijar una meta de crecimiento
- ♦ Los medios y herramientas que permitirán alcanzar dicha meta.
- ♦ ¿Será posible que con los productos y mercados actuales se pueda alcanzar tal meta?

Posibilidades:

- ♦ Expandir las tecnologías y los mercados de la empresa
- ♦ Encontrar nuevos productos que no estén estrechamente relacionados con los actuales productos y tecnologías.

1.3.- ALIANZAS ESTRATÉGICAS: UN PANORAMA GENERAL.

A lo largo de la historia contemporánea, podemos observar la existencia de movimiento de acercamiento entre empresas que se han traducido en algunos casos en fusiones y adquisiciones con el objetivo de ampliar la dimensión y capacidad productiva para poder competir en mejores condiciones. Este proceso ha pasado por varias etapas que se han ido sucediendo cronológicamente presentando características diferenciales, y asociadas a la propia situación, evolución del país o región, e incluso de los sectores.

En una primera etapa denominada **Integración Horizontal**, las empresas tenían la necesidad de crecer, aumentar el volumen de sus operaciones para mejorar su rentabilidad y limitar la competencia. Las más dinámicas que iniciaron el proceso de adquisición de empresas del mismo sector de actividad con implantación geográfica distinta a la que tenía la empresa adquirente, de esta forma se ampliaba la capacidad de producción y la cobertura geográfica de mercados. Esta primera etapa corresponde a épocas en las que el mercado se encontraba parcialmente desabastecido, la presión de la demanda generaba déficit de ofertas, los consumidores no disponían de información completa sobre el mercado, no existía gran variedad de productos con una misma empresa, etc. Son características que definen el inicio de la expansión económica de muchos sectores e incluso países.

Una vez que las empresas alcanzaron una dimensión y capacidad suficiente para abastecer la demanda, la preocupación de los directivos pasó desde la suficiencia de la producción a la eficiencia del producto para el consumidor, y los objetivos se trasladaron a la traducción de los costos operativos para permitir mejorar la competitividad de las empresas. Esta segunda etapa denominada **Integración Vertical**, se asocia con la búsqueda de economías de escala mediante la adquisición de proveedores clientes, distribuidores, etc., con el objetivo de incrementar el valor generado por las empresas a través de la integración de las actividades desde el abastecimiento de las materias primas hasta la puesta a disposición de los productos a los consumidores finales y el servicio posventa. La necesidad de gran cantidad de recursos, junto con la concentración de riesgos en el sector principal han limitado en gran parte el grado con el que las empresas han podido adaptar la estrategia de integración vertical.

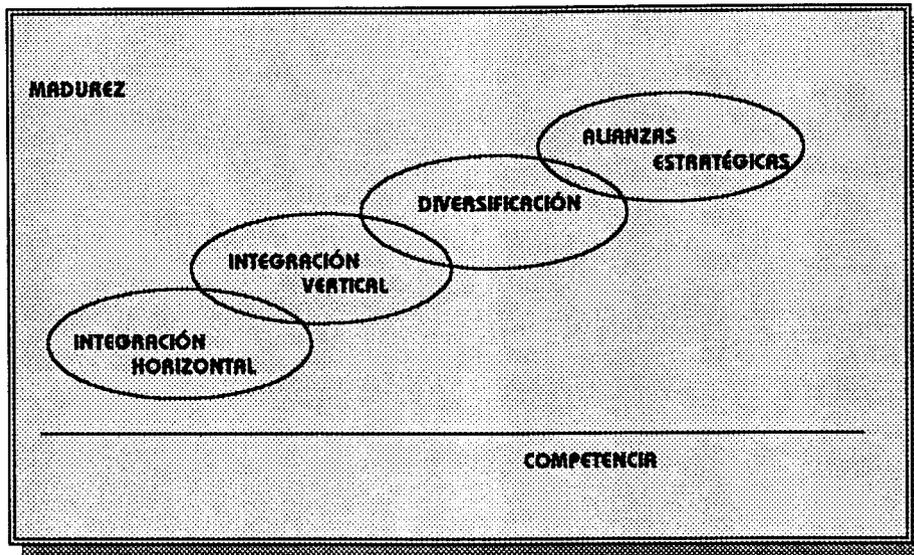
La cantidad de recursos necesarios para iniciar en un sector una integración vertical y, fundamentalmente, la concentración del riesgo de las inversiones, " al poner todos los huevos en la misma cesta" han llevado a las empresas a buscar otras estrategias que permitieran asegurar una rentabilidad adecuada con un riesgo limitado o, al menos, controlable.

En otros casos, a pesar de la consecución de la integración vertical, el sector ha llegado a su madurez y por tanto no pueden esperarse retornos como los que se obtenían en años anteriores. Tanto la limitación del riesgo de las inversiones como la madurez de los sectores han llevado a las empresas a buscar otros sectores de actividad atractivos en los cuales puedan colocar el retorno obtenido de la inversión anterior. Esta tercera etapa podemos denominarla **Diversificación**. Las empresas optaron por formar carteras de inversión con el objetivo de controlar el riesgo. Esta estrategia no parece haber dado los resultados previstos en un principio, debido al desconocimiento del sector en algunos casos, al oportunismo con el que algunas empresas han tomado participaciones para obtener ganancias especulativas, el carácter puramente financiero de las inversiones, a la ausencia del control de gestión de la actividad, etc.

Existe una cuarta etapa la cual puede ser plenamente aplicable a las micro, pequeñas y medianas empresas y que se denomina **Alianzas Estratégicas**. La globalización de los mercados, la influencia de la competencia internacional y de los resultados producidos en las economías de los países de nuestro entorno, la interrelación entre las distintas variables macroeconómicas y las políticas adoptadas por los diferentes gobiernos hacen que la estrategia que sigan las empresas, en general, y las micro, pequeñas y medianas, en particular deban tener presente una visión global y no restringida al mercado tradicional.

La importancia de este aspecto implica que incluso los movimientos políticos y por supuesto los cambios económicos de los países de nuestro entorno y del resto de países, la mayor parte de los casos, condicionan las decisiones de los agentes sociales. La convergencia, concepto muy utilizado en la actualidad, no se da a nivel político o económico con carácter exclusivo, sino que también se transmite a los aspectos más cotidianos, gustos, hábitos de consumo, modas, etcétera. Por estos motivos entre otros, es necesario disponer de la mayor información posible que permita conocer la situación y los cambios que se están produciendo en los mercados con la mayor rapidez posible para reaccionar a tiempo.

La penetración hacia otros mercados se ha llevado a cabo en algunos casos mediante la creación de empresas mixtas en las que han tenido entrada, por una parte, empresas con potencial tecnológico, cartera de productos, formación de recursos, y proveniente de un país o región más desarrollado y, por otra parte, empresas concededoras del mercado local. En general, las ventajas que aporta cada una de las empresas socios varían en función del sector de actividad y del país o región de destino.



CUADRO 1.1.- ETAPAS DEL PROCESO DE FUSIONES ADQUISICIONES Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS.

1.3.1.- TIPOS DE COMBINACIONES EMPRESARIALES:

Es necesario conocer y comprender los tipos de combinaciones que se presentan en las compañías, ya que de este razonamiento, podremos configurar la idea sobre las necesidades de la empresa, para poder construir un desarrollo sólido y con las menores posibilidades de cometer errores en la decisión de llevar a cabo algún tipo de estrategia.

Las fusiones, alianzas y adquisiciones son las combinaciones más importantes de las empresas y a continuación enunciaremos su definiciones y características más importantes.

a) FUSIONES:

La fusión puede tener dos modalidades:

1.- Una de las principales características de esta modalidad radica en que: Si la fusión se lleva a cabo, la empresa fusionante mantiene su identidad y la empresa fusionada desaparece.

Las fusiones se realizan generalmente entre empresas que son de tamaños diferentes y tanto los activos como los pasivos de la empresa menor se consolidan a los de la empresa mayor.

2.- La otra modalidad de la fusión es que esta se realiza cuando las empresas son de tamaños similares. Al llevarse a cabo la fusión, los accionistas de la antigua empresa recibirán una acción nueva a cambio de dos o más acciones de la antigua compañía.

En esta forma participan dos o más compañías que forman una nueva corporación³, en la cual la compañía mayor absorbe todos sus activos y pasivos de la fusionada y el nombre de ambas empresas desaparece.

La empresa mayor puede tener la opción de obtener los activos de la empresa menor; la empresa fusionante deberá pagar en efectivo o por medio de acciones comunes a la empresa fusionada. A la reestructuración financiera a través de la absorción de su capital se le llama fusión y a través de la compra de activos se le denomina adquisición.

◆ Fusión y Posición Competitiva

Las fusiones obedecen frecuentemente a un criterio de aumento de dimensión como procedimiento de mejora de la posición competitiva.

Aun cuando tamaño y eficacia no son, ni mucho menos sinónimos, el citado criterio persiste, en busca de sinergías economías de escala y mayor capacidad para iniciar nuevos proyectos o desarrollos.

Un error fácil de cometer en el análisis de la nueva posición competitiva es el de limitarse a las cifras frías.

Por tanto si toda fusión si bien supone un mayor porcentaje de participación, éste sólo supondrá una mejora en la posición competitiva si se modifica en comparación con la de los competidores. Por consiguiente, es necesario un análisis más cualitativo que cuantitativo.

Adicionalmente, nos encontramos con otro problema de difícil solución a la hora de evaluar los cambios en la posición competitiva, como es el de definición del producto y del mercado. Aceptar la definición del producto es fundamental para evaluar la posición competitiva y él como esta se altera tras la fusión.. Lo mismo ocurre en el mercado ¿A que nivel geográfico se establece el porcentaje de participación? Regional, nacional, continental o incluso mundial.

Por ello fijarse tan sólo en las variaciones en los porcentajes de participación en el mercado o en las posiciones de los **rankings**, para demostrar que una fusión supone una mejora en la posición competitiva, puede resultar inadecuado. El principal problema de las fusiones lo ha venido constituyendo el choque de culturas entre las organizaciones. Quien se introduce en un proceso de fusión debe tener una conciencia clara de equilibrio en este sentido.

³ CORPORACIÓN: Compañía que mantiene el control de los intereses en otras compañías a través de accionistas mayoritarios.

Nunca deben aprovecharse en exceso coyunturas favorables en el preciso momento de la fusión. Como proyecto indefinido en el tiempo, las coyunturas desaparecen y su excesivo aprovechamiento se vuelve contra quien lo efectuó. En esta situación de choque de organizaciones uno de los principales temas por emprender es el organigrama de dirección, sin olvidar los mandos intermedios. Se dice que durante la primera fase de una fusión los directivos dedican la mitad de su tiempo a defender su puesto y la otra mitad a trabajar para posteriormente, convencidos de que la defensa es un buen ataque, dedicar la mitad de su tiempo a atacar sus competidores en el puesto y la otra mitad a defenderse.

El futuro en esta situación no es nada halagüeño. Por ello, hay que procurarse anticiparse a ella, siendo preferible desde algún principio que algunos directivos dedican la mitad de su tiempo a trabajar y la otra mitad (siempre con la ayuda de la empresa) a aprender nuevos cometidos o, en caso extremo a buscar empleo.

b) ALIANZAS:

Las alianzas son acuerdos entre compañías para asociarse mediante el intercambio de acciones, en la cual ambas compañías poseen un porcentaje determinado del capital o acciones y ambas adquieren el nombre de la otra compañía.

Un ejemplo muy claro de lo anterior lo encontramos en la alianza VITRO CORNING, donde VITRO adquiere el nombre de VITRO CORNING S.A. de C.V., con el que VITRO participa con el 51% de capital y CORNING queda como CORNING VITRO CORP. y CORNING participa con el 49% del capital de CORNING.

c) ADQUISICIONES:

En la adquisición de una empresa, los objetivos pueden, y de hecho suelen ser, distintos a los de una fusión. Adicionalmente a la mejora de la posición competitiva como consecuencia del aumento de la dimensión, al adquirir una empresa se persiguen objetivos como los siguientes:

- 1.- Diversificación
- 2.- Compartir estructuras
- 3.- Penetrar en nuevos mercados con mayor rapidez con los mismos o con diferentes productos.
- 4.- Adquirir elementos inmateriales (tecnología, marcas, calificaciones comerciales, etc.)
- 5.- Eliminar competidores.

Los objetivos estratégicos que pueden contemplar las alianzas de este tipo son fundamentalmente, la disponibilidad y acceso a la tecnología y a la diversificación.

1) Acceso a tecnología. Es necesario reconocer la existencia de un diferencial tecnológico importante entre las empresas mexicanas y las europeas como consecuencia de la escasez de recursos dedicados a investigación y desarrollo. Por tanto, las alianzas estratégicas permitirían atenuar, aunque de manera parcial, este avance tecnológico.

2) Diversificación. Incursionar en un proceso de diversificación autónoma requiere contar con gran cantidad de recursos y disponer de suficiente información para seleccionar los sectores en los cuales se puede invertir, por lo que la realización de este tipo de alianzas resuelve el problema de la carencia de recursos e información y facilita la diversificación permitiendo además racionalizar las estructuras e inversiones.

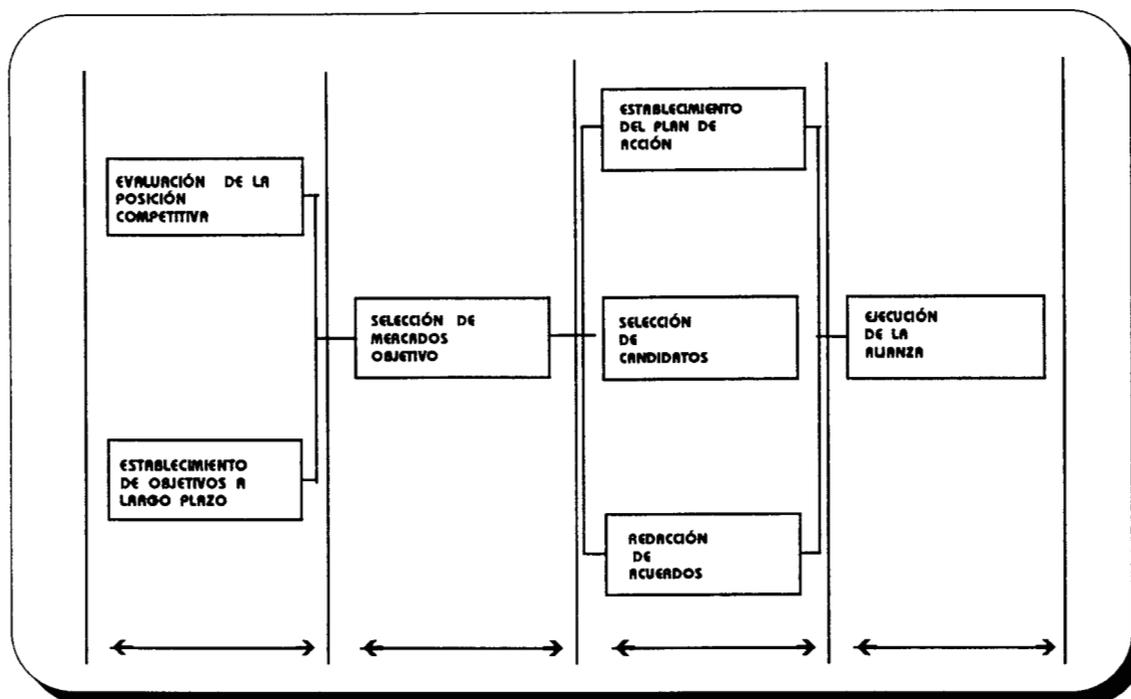
Esta estrategia no puede considerarse una solución universal para garantizar el mantenimiento y la mejora de la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas. No obstante, constituye una respuesta a la competencia dentro del propio sector proveniente actualmente de grandes compañías y a corto plazo de otras empresas del entorno comunitario y supone la adaptación a dicho mercado.

Esta estrategia es aplicable a las empresas en general y viene a aportar respuestas a situaciones complejas como la globalización de los mercados. Esta respuesta constituye un paso diferencial, aunque no por ello excluyente a las estrategias tradicionales de liderazgo en costos o diferenciación. Lo cierto es que la realidad económica y la complejidad de los mercados hace necesaria una mayor dosis de creatividad.

Una vez que se ha reconocido el papel que pueden jugar las alianzas estratégicas en el juego competitivo, es necesario detallar cuáles son las fases que debe incluir la configuración de una alianza estratégica para alcanzar un resultado positivo.

A continuación presentamos un esquema formal de desarrollo en la formación de una alianza estratégica, con el objetivo de facilitar las secuencias que deben seguir aquellas empresas que pretendan efectuar este tipo de actuaciones.

CUADRO 1.2.- ESQUEMA DE LA FORMACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS.



Una vez que la dirección conoce el estado de las distintas áreas funcionales y, por tanto, se han identificado las posibles soluciones dentro del mercado global y se han establecido los objetivos de desarrollo de mercados y reforzamiento de la competitividad, es necesario evaluar las ventajas de los mercados en los que se pretende alcanzar la alianza estratégica.

1.3.2.- LA ADQUISICIÓN DE EMPRESAS

1.3.2.1.- OBJETIVOS

En la adquisición de una empresa, los objetivos pueden, y de hecho suelen ser, distintos a los de una fusión. Adicionalmente a la mejora de la posición competitiva como consecuencia del aumento de la dimensión, al adquirir una empresa se persiguen objetivos como los siguientes:

1. Diversificación
2. Compartir estructuras
3. Penetrar en nuevos mercados con mayor rapidez y con los mismos o diferentes productos.
4. Adquirir elementos inmateriales (tecnología, marcas, calificaciones comerciales, etc.)
5. Eliminar competidores, en cualquier caso deben considerarse dos aspectos:

a) La compraventa de empresas no es una fuente de especulación. La realidad de las empresas es lo suficientemente compleja como para que el especulador no incurra en una situación especialmente complicada a medio plazo.

b) Por la misma razón, se debe tener siempre presente que no están adquiriendo títulos, sino lo que éstos representan, es decir fabricas, fábricas, empleados, deudas, clientes, etc.

En la Adquisición de empresas existe la ventaja respecto a los procesos de fusión, de que puede quedar definida la cultura o el estilo que va ser dominante. se elimina por lo tanto, un factor de incertidumbre. No obstante, es aconsejable la moderación en los cambios post-compra, sin que ello suponga retraso en los ajustes de las mejoras necesarias.

1.3.2.2.- EVALUACIÓN.

La selección de los mercados precede a la identificación de los posibles candidatos, ya que el resultado de la alianza debe reportar resultados positivos para todos los partícipes. El equilibrio de la negociación requiere de que los mercados en los que compiten dichos socios presenten características complementarias. Por eso el análisis de aspectos estratégicos como el potencial de los mercados, la fuerza y rivalidad existente entre los competidores, la relación entre la demanda y la oferta, la existencia de dificultades o barreras de entrada y salida para la formación de dichas alianzas, constituye el punto de partida para desestimar los mercados que no satisfagan de forma positiva los objetivos establecidos anteriormente.

No obstante, además de estos aspectos estratégicos, debe evaluarse otros condicionantes que puedan desestimar mercados como la viabilidad de la alianza por la inversión necesaria, costos de adaptación, ventas estimadas, retorno de la inversión, etc.

El establecimiento de requisitos cuantificables, como retorno mínimo sobre la inversión, cuantía máxima de la inversión u otros como riesgo, compatibilidad de productos a los gustos de los consumidores de los diferentes mercados, pueden servir para establecer la prioridad y seleccionar el mercado más atractivo.

La selección de los mercados y su amplitud tienen como limitación la capacidad de la propia empresa para su abastecimiento y, por tanto, el crecimiento de la empresa irá asociado a la mejora de la competitividad.

1.3.2.3.- DISEÑO

La elaboración de un plan de acción para la búsqueda de posibles candidatos y de su selección para la negociación posterior y formalización contractual, constituyen la fase del diseño de la alianza. En este plan deberán detallarse aspectos relacionados con los productos y variedades que se desean ofertar para cubrir la demanda con base a un análisis de mercado, redes de comercialización a utilizar, acciones de **marketing** previstas para apoyar el desarrollo de los mercados objetivo, un plan de inversiones necesario y la ejecución prevista siendo la estructura de la alianza tanto desde un punto de vista organizativo como financiero, proyecciones financieras de los resultados y flujos de fondos, rentabilidad estimada, análisis de las implicaciones fiscales y legales, etc.

Una vez que se ha seleccionado al candidato, deben realizarse el acercamiento y la negociación para materializar en un acuerdo los objetivos establecidos en el plan. El conocimiento de los límites a los que se pueden llegar ayudará a delimitar la relación de poder en la negociación y fijar la posición de partida.

Debe tenerse en cuenta que esta negociación la estrategia a seguir es de cooperación y por tanto no debe guiarse por la rivalidad, ya que el objetivo final es la obtención de un resultado positivo compartido y duradero, que puede ser distribuido con criterios de equidad.

1.3.2.4.- EL PRECIO

Debemos partir de que no existe un procedimiento de valoración de empresas que pueda ser aceptado como un método de fijación del precio de las transacciones, de hecho los distintos métodos sólo servirán de referencia para tener una primera aproximación, pero nunca determinarán con precisión cuánto estará dispuesto a pagar el comprador y por cuánto estará dispuesto a vender el actual propietario. En cualquier caso, dependiendo del objetivo de la adquisición, varían las magnitudes a considerar durante los últimos años. la relación entre el precio y los beneficios. Los recursos generados o alguna magnitud similar, han sido los criterios más utilizados para la determinación de los precios de venta, o al menos para su análisis. Basados en la idea de que una empresa vale lo que es capaz de generar, el precio se fija el número de veces del beneficio empresarial.

Difícilmente, la realidad de una empresa grande o pequeña, y menos aún de estas últimas, puede quedar reflejada en el cociente de dos números es razonable que el beneficio resulte de sus puntos fuertes y débiles, sus ventajas competitivas y sus ineficiencias, pero tomar el resultado del último año como síntesis de todo ellos no siempre es correcto, porque en cualquier caso no sería más que lo que los actuales directivos han sido capaces de analizar en dicha situación.

Por consiguiente, cuesta trabajo aceptar que el beneficio del último año se refleje la situación de la empresa en lo que se refiere a factores como los siguientes:

- Endeudamiento
- Estructura financiera
- Potencial de la plantilla
- Tecnología actual y en curso
- Obsolescencia.

1.3.2.5.- LA CLÁUSULA DE LA SALVAGUARDA

Determinado el precio, junto con las restantes condiciones, éste se plasma en el correspondiente contrato. Documento que deberá reflejar habitualmente cláusulas de salvaguarda o garantías. A pesar de toda la información obtenida durante el proceso de negociación, incluida la auditoria de las cuentas a la fecha de operación, no se puede asegurar que se hayan contemplado todas las situaciones que de haberse conocido, su efecto no haya sido posible objetivar fácilmente, por ello resulta convenientemente introducir estas cláusulas de salvaguarda e incluso reforzar la garantía, acomodando el pago del precio (con o sin intereses) a la definitiva confirmación de él, de acuerdo con las bases establecidas.

Estas cláusulas de salvaguarda se hacen más precisas cuando existen contingencias (reclamaciones, litigios, incumplimientos de contrato, etc.) cuya aclaración requerirá algún tiempo.

No siempre esta garantía se plasma en el retraso del pago. Otros procedimientos utilizados consisten en la presentación de avales, la constitución de depósitos, la inscripción de cargas sobre los bienes del vendedor, entre otros.

1.4.- LA VENTA DE EMPRESAS

Hasta ahora hemos analizado las compraventas de empresas, fundamentalmente desde la óptica del comprador. El papel a jugar por el empresario vendedor tiene aspectos diferenciados. La motivación para vender puede derivar de diferentes causas en los momentos actuales, y quizá con cierta urgencia, las pequeñas y medianas empresas deben considerar el efecto del mercado único por si en esta decisión, es recomendable el asesoramiento de terceros sobre todo a empresarios con experiencia en fabricación, compra y venta de sus productos, pero sin experiencia en la compraventa de empresas.

La ventaja de unos "honorarios del éxito", es decir, aquellos que salvo por una parte no muy importante sólo devengan en caso de completarse la operación, debe ser considerada por los empresarios para dedicarse a hacer uso de estos asesores, quienes además deben ser capaces de asesorarles en aspectos como:

- Alternativa de desinversión, que no tiene por que ser total.
- Problemática fiscal que podría afectar al momento de vender
- Estrategia de venta
- Elaboración de cuadernos de venta
- Diseño de la operación desde un punto de vista financiero, legal y fiscal.
- Representación ante compradores

Con mucha frecuencia, los empresarios manifiestan su temor a dar el primer paso con el ofrecimiento de venta. lo que se pierde dando este primer paso , si es que se pierde algo, o si es mejor esperar la oferta, no deben ser cuestiones de gran trascendencia.

La compraventa de empresas probablemente se derive de las relaciones comerciales a otro nivel, pero desde luego es diferente. Además, iniciar el proceso supone sentar las bases del desarrollo. El cuaderno de ventas, aun sin recurrir en parcialidades, errores o incorrecciones, tenderá a presentar favorablemente el producto. La estrategia ha sido ya seleccionada. Y los potenciales compradores se van preseleccionando.

1.4.1.- CONCLUSIÓN

De todo lo expuesto, algunas de las conclusiones que se podrían extraer son las siguientes:

1. La mayor dimensión puede, aunque no es seguro que lo haga, mejorar la posición competitiva de las empresas.
2. Las fusiones, adquisiciones y alianzas son medios para aumentar una dimensión y, en ningún caso, constituyen soluciones universales.
3. La importancia de la decisión de integración exige el máximo rigor en su adopción. Un error de ese tipo es peor que decenas de errores en la operativa diaria.
4. Aun habiendo sido numerosas las fusiones y adquisiciones en los últimos años, al haberse producido durante un periodo de crecimiento elevado y alza económica, solo podremos concluir sobre un acierto tras periodos menos brillantes, como los actuales.
5. Planificar adecuadamente reduce la incertidumbre a los procesos de integración, evitando riesgos importantes.
6. No debe olvidarse que lo que se integra es una empresa, donde el componente mas importante que existe es el factor humano.

1.4.2.- PRINCIPALES ASPECTOS A CONSIDERAR EN LAS NEGOCIACIONES

1. Valoración de la empresa por el método más adecuado, en función de cada caso.

2. Diseño de la operación desde un punto de vista:

- Fiscal
- Financiero
- Legal

3. Análisis de la situación actual de la empresa desde la perspectiva:

- Económico-financiera
- Valor de mercado de sus activos
- Fiscal
- Legal
- De sistemas operativos
- De la productividad
- Del mercado, etc.

4. Utilidad para el adquirente de efectuarse la integración (sinergías previstas, asociación de varias empresas), desplazamientos y competidores, entre otros).

Estos serían los principales aspectos a analizar y tener en consideración en el proceso de negociación.

Como vemos, son muchos, muy variados y simultáneos en el tiempo, por lo que se hace imprescindible la figura de un coordinador de todo el proceso.

1.5.- OBSERVACIONES SOBRE LA CREACIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA

- Crear ventaja competitiva en sectores complejos exige mejoras e innovación: encontrar mejores formas de competir explotandolas a escala mundial y mejorar necesariamente los productos y procesos de la empresa.
- Crear ventaja requiere una fina sensibilidad para percibir las nuevas formas de competir y la voluntad de asumir riesgos y hacer inversiones para ponerlas en práctica.
- Mantener la ventaja exige un continuo cambio que resulta incómodo y organizadamente difícil.
- El éxito en la competencia internacional exige que las empresas traduzcan sus posiciones domésticas en posiciones internacionales.

1.5.1.- ESTRATEGIA COMPETITIVA

La unidad básica de análisis para comprender la competencia es el **sector**. Un sector (fabricante o de servicios) es un grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente unos con otros. Puede haber sectores a fines que fabrican productos que comparten la clientela, las tecnologías o los canales, pero que tienen sus propias o singulares necesidades en lo que a ventaja competitiva se refiere.

Estos son sectores estratégicamente significativos porque tanto la naturaleza de la competencia como a las fuentes de la ventaja competitiva varían mucho dentro de ellos.

El sector es el palenque donde se gana o se pierde la ventaja competitiva. Las empresas, por medio de la estrategia competitiva, tratan de definir y establecer un método para competir en su sector que sea rentable y a la vez sostenible.

Dos asuntos esenciales sirven de base para la elección de una estrategia competitiva:

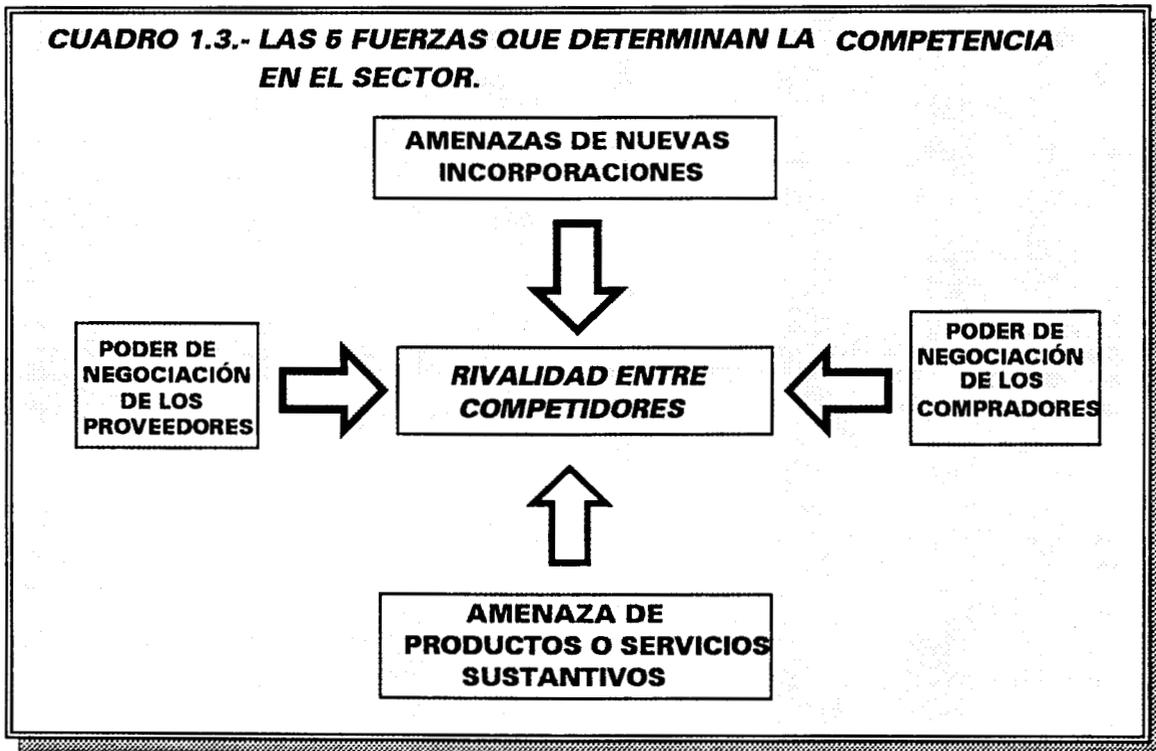
- ♦ El primero es la estructura del sector donde compite la empresa. Los sectores difieren notablemente en la naturaleza de la competencia, y no todos los sectores ofrecen las mismas oportunidades para conseguir una rentabilidad sostenida.
- ♦ El segundo asunto esencial en la estrategia es el posicionamiento dentro del sector algunas posiciones son más rentables que otras, con independencia de lo que pueda ser la rentabilidad media del sector.

Una variable importante a considerar es el ámbito competitivo, o la amplitud del objetivo de la empresa dentro del sector. La empresa ha de elegir la gama de variedades del producto que fabricará, los canales de distribución que empleará, los tipos de compradores a quienes servirá, las zonas geográficas en las que venderá y el conjunto de sectores a fines en los que también competirá.

Una de las razones de que el ámbito competitivo sea importante se debe a que los sectores están segmentados. Prácticamente en todos los sectores hay diferentes variedades de productos, múltiples canales de distribución y varios tipos diferentes de clientes. Los segmentos son importantes porque frecuentemente tienen necesidades diferentes.

Servir a diferentes segmentos requiere diferentes estrategias y diferentes capacidades. Las fuentes de ventaja competitiva, consecuentemente, son bastante diferentes en segmentos, aunque formen parte del mismo sector.

Existe la posibilidad de generar ventaja competitiva utilizando la combinación de los factores señalados en la tabla 1.3 y 1.4.



CUADRO 1.4.- ESTRATEGIAS GENERICAS EN LA VENTAJA COMPETITIVA.

		COSTE INFERIOR	DIFERENCIACIÓN
AMBITO COMPETITIVO → OBJETIVO AMPLIO → OBJETIVO REDUCIDO	LIDERAZGO EN COSTOS		DIFERENCIACIÓN
	CENTRADO EN COSTOS		DIFERENCIACIÓN CENTRADA

En el primero observamos las cinco fuerzas que determinan la competencia en el sector, esto es importante para elaborar estrategias en lo que refiere a la penetración del mercado.

Con base al segundo esquema podemos apreciar las estrategias genéricas que originan, con un buen manejo, ventaja competitiva. Para crear esta última se requiere de la "INNOVACIÓN" y las causas de esta que se listan como sigue:

Nuevas tecnologías: El cambio tecnológico puede crear nuevas posibilidades para el diseño de un producto, la forma de comercializarlo, producirlo o entregarlo y los servicios auxiliares que se prestan. Es el precursor más corriente de la innovación estratégica. Nacen nuevos sectores cuando el cambio tecnológico hace factible un nuevo producto.

Nuevas o cambiantes necesidades del comprador: La ventaja suele crearse o cambiar cuando los compradores contraen nuevas necesidades o sus prioridades cambian significativamente. Los competidores establecidos de antiguo pueden dejar de percibir las nuevas necesidades o ser incapaces de responder a ellas porque hacerlo exigiría una nueva cadena de valor.

La aparición de un nuevo segmento sectorial: La oportunidad de crear ventaja surge también cuando aparece un nuevo y distinto segmento en un sector, o a alguien se le ocurre la idea de reagrupar de una nueva forma los segmentos existentes. Las posibilidades comprenden no sólo nuevos segmentos de clientes, sino también nuevas formas de producir determinados elementos de la línea de productos o nuevas formas de llegar a determinados grupos de clientes.

Cambio en costes o disponibilidad de los insumos: La ventaja competitiva cambia frecuentemente cuando se produce un cambio significativo en los costes absolutos o relativos de insumos tales como: mano de obra, materias primas, energía, transporte, comunicaciones, medios de comunicación, o maquinaria. Esto puede ser reflejo de nuevas condiciones en los sectores proveedores, o quizá la posibilidad de utilizar un tipo o calidad de insumo nuevo o diferente. Una empresa consigue ventaja competitiva mediante un proceso de optimización basado en las nuevas condiciones, mientras que sus competidores arrastran la rémora de unos activos y métodos adaptados a la antigua.

Cambio en las disposiciones gubernamentales: Los ajustes en la naturaleza de las disposiciones gubernamentales en lo concerniente a aspectos tales como las normas en los productos, los controles medioambientales, las restricciones en la entrada y las barreras comerciales, son otros estímulos habituales para las innovaciones que a su vez dan como resultado la ventaja competitiva. Los líderes sectoriales existentes han adaptado sus actividades a un régimen regulador específico y un cambio en ese régimen puede dejarles incapacitados para reaccionar.

1.5.2.- MEDIDAS PARA EXPLOTAR EL CAMBIO ESTRUCTURAL:

Reducir costes mediante el aprendizaje acumulado, lo cual favorece a la curva de aprendizaje.

Un cambio estructural en un sector, implica que se creen oportunidades para nuevos maniobreros tempranos.

Percepción y seguimiento de la innovación:

La información juega un papel importante en el proceso de toma de decisiones.

Las respuestas de la compañía se encuentran en áreas tales como las orientaciones en que esté centrada la atención de las compañías, La posesión de tipos adecuados de recursos y técnicas y las presiones que haya que afrontar para cambiar.

Con base a esto se postulan las siguientes preguntas:

1. ¿Porqué tienen éxito algunas naciones en industrias internacionales competitivas?
2. ¿Qué influencia tiene una nación sobre la competitividad de sus diferentes industrias?
3. ¿Porqué las empresas de diferentes naciones eligen estrategias particulares?

Para su contestación se establecen las siguientes cuatro premisas:

- ♦ El nivel de competencia y los factores que generan ventajas competitivas difieren ampliamente de industria a industria, inclusive dentro de los distintos segmentos industriales.
- ♦ Las empresas generan y conservan sus ventajas competitivas a través de la innovación.
- ♦ Las empresas que crean ventajas competitivas en una cierta industria son las que constantemente mantienen un enfoque innovador, oportuno y agresivo, explotando los beneficios que esto le genera.
- ♦ Las empresas globales y típicas e internacionalmente competitivas, realizan parte de sus actividades de la cadena de valor fuera de sus países de origen , y capitalizan los beneficios que generan una red internacional.

El temor a perder algo es a menudo más poderoso que la esperanza de ganarlo. La innovación siempre es resultado de un esfuerzo sobrehumano, "aunque tradicionalmente resulta en algo que finalmente parece sencillo".

1.6.- LAS ALIANZAS Y LA ESTRATEGIA MUNDIAL

Estas alianzas son acuerdos a largo plazo entre las empresas que van más allá de las transacciones normales del mercado, pero que no llegan a la profundidad y firmeza de las fusiones.

Las alianzas internacionales entre empresas pertenecientes al mismo sector y que están ubicadas en diferentes países son uno de los medios de competir a escala mundial. Lo normal en estos casos suele ser dividir las actividades de la cadena del valor con uno o varios socios sobre una base mundial.

Las alianzas entrañan costes sustanciales en términos estratégicos y organizativos. Los problemas verdaderamente tangibles que se derivan de la necesidad de coordinar la propia actuación con la de un socio independiente, que frecuentemente tiene objetivos diferentes y opuestos, no son más que el principio. Las dificultades de coordinación merman la capacidad de obtención de los beneficios de una estrategia mundial. También suele darse el caso de que los socios de hoy den en ser los competidores de mañana, especialmente los socios que cuenten con ventajas competitivas de mayor entidad o que sean más dinámicos.

Las alianzas en ocasiones son inestables y pueden disolverse o fracasar. Después de un inicio prometedor, la relación se rompe o evoluciona "fortuitamente" hacia una fusión. Frecuentemente, las alianzas son mecanismos de mera transición. Proliferan en sectores que están experimentando cambios estructurales o una competencia galopante, situación que los directivos temen no poder afrontar en solitario.

1.7.- LA CRISIS ECONÓMICA A FINALES DE 1994.

El día 22 de diciembre de 1994 el Banco de México, después de una considerable disminución de la reserva de divisas del país, dejó de intervenir en el mercado cambiario. La demanda de dólares era mucho más grande que la oferta y dado el uso de reservas internacionales que a lo largo de 1994 hubo de efectuar dicha institución para mantener la política cambiaria, se llegó a un punto en el que ya no fue prudente cubrir la diferencia con sus propias reservas. Sostener entonces el tipo de cambio habría conducido a ulteriores pérdidas de reservas internacionales, reduciendo aún más el margen de maniobra disponible para hacer frente a la nueva situación. El exceso de demanda de divisas se tradujo en una significativa y abrupta devaluación del peso.

1.7.1.- DETONANTES DE LA CRISIS:

- Agudización de la incertidumbre política
- Incertidumbre económica:
- Programa Económico para 1995
- Incertidumbre de la política de tasas de interés
 - ♦ Confusión de los mercados financiero y cambiario

1.7.2.- CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO:

- ♦ Elevada incertidumbre política
- Alza de tasas de interés en Estados Unidos y desorden en los mercados financieros internacionales
- ♦ Expansión acelerada de la liquidez interna, como alternativa para el inicio de la recuperación
- ♦ Resistencia a la baja de la inflación
- ♦ Reducción sustancial de las entradas de capital externo y disminución de las reservas internacionales
- ♦ "Dolarización" a corto plazo de la economía

1.7.3.- PROGRAMA ECONÓMICO DE EMERGENCIA:

- ♦ Prioridad Central:
- Recuperar la estabilidad financiera y cambiaria
 - ♦ Problemas Inmediatos:
- Tenencia de **TESOBONOS**⁴ en poder de extranjeros
- Controlar el impacto inflacionario

⁴ Tesobonos: Aquellos valores gubernamentales en circulación, los cuales para diciembre de 1994 representan el 70.2% y que en su vencimiento para 1995 tienen un monto de 17'226.2 millones de dólares.

1.7.4.- MEDIDAS INMEDIATAS:

- PROGRAMA DE EMERGENCIA ECONÓMICA (*CREDIBILIDAD*)
- Líneas financieras de apoyo
- Gobiernos e instituciones extranjeras
- F.M.I.
- Concertación de precios y salarios

1.7.5.- MARCO MACROECONÓMICO GUBERNAMENTAL PARA 1995

	1994 ^(preliminar)	'1995	
		ORIGINAL	REVISADO
Crecimiento Económico	3.1	4.0	1.5
Inflación(Dic/Dic)	7.5	4.0	1.5
CETES 28-días (promedio)	14.09	11.0	24.0
Consumo total	2.2	2.5	-4.1
Privado	4.0	2.3	-4.2
Público	1.9	3.6	-3.2
Inversión Total	9.9	10.4	-0.5
Privada	10.0	10.6	2.0
Pública	9.5	9.8	-10.7

1.7.6.- EVOLUCIÓN PROBABLE DE LA ECONOMÍA:

1.7.6.1.- INFLACIÓN:

- ♦ Impacto directo de la devaluación (primeros meses del año)
- Distorsiones temporales de precios relativos
- ♦ Riesgo de inercia inflacionaria
- ♦ Precios del sector público
- ♦ Importaciones no necesarias
- ♦ Necesidad de restricción de liquidez (demanda agregada)

1.7.6.2.- TASAS DE INTERÉS

- ♦ Expectativas
- Estabilidad cambiaria
- Combate a la inflación (inflaciones mensuales bajas)
- Restricción de liquidez

1.7.6.3.- ACTIVIDAD ECONÓMICA

- ◆ Fuerte caída del consumo interno
- ◆ No crecimiento económico
- ◆ Disminución de salarios reales
- ◆ Sustitución parcial de importaciones
- ◆ Incremento moderado de exportaciones
- ◆ Contracción de la inversión privada
- ◆ Costos financieros
- ◆ Mercados deprimidos
- ◆ Incertidumbre
- ◆ Severa presión sobre los márgenes de utilidad de las empresas

1.7.6.4.- TIPO DE CAMBIO

- Mejoría de expectativas (certidumbre)
- ◆ Solución del problema de tesobonos
- ◆ Restablecimiento de flujos voluntarios de capital externo
- ◆ Inversión Extranjera Directa
- ◆ Reconstitución de reservas internacionales
- ◆ Nueva política cambiaria
- Ganancias de competitividad

1.7.6.5.- CONCLUSIÓN:

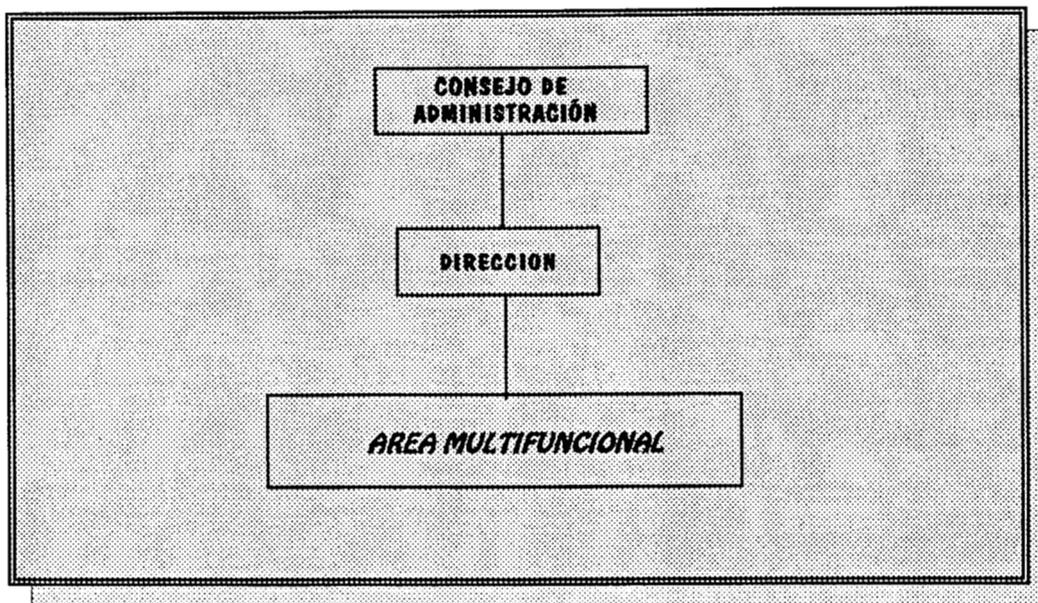
- ◆ 1995: Año de ajuste interno
- ◆ Velocidad contra profundidad del ajuste
- ◆ 1996?

CAPÍTULO II.

*Estructura orgánica
y situación
organizacional de Coniter*

2.1.-ORGANIZACIÓN:

Los negocios de CONITER inician en Abril de 1993 con la siguiente estructura orgánica:



CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN: Se compone de 3 socios fundadores de la empresa los cuales se reúnen una vez por semana para evaluar y analizar las situaciones administrativas, financieras y operacionales con el fin de tomar decisiones conjuntas.

DIRECCIÓN GENERAL: Está integrada por dos administradores, uno de ellos está encargado de coordinar y ejecutar las decisiones tomadas por el consejo de administración, el segundo es el encargado del área de mercadotecnia.

ÁREA MULTIFUNCIONAL: En esta área se presenta la situación en la cual no existe una especialización del trabajo, es decir, que las dos personas integrantes de la misma desempeñan actividades de administración, finanzas, contabilidad, recursos humanos, así como actividades de mercadotecnia, ventas, crédito y cobranzas e inventarios

2.2.- ANÁLISIS FINANCIERO

Para poder realizar un estudio de las principales deficiencias en las empresas es necesario realizar un análisis de los estados financieros. La finalidad de elaborar un análisis es poder interpretar el cuánto, el cómo y el porqué de la influencia de los resultados obtenidos, del activo, pasivo, capital y costos incurridos en las operaciones, pues tal expresión numérica de los estados financieros refleja los hechos y situaciones relativas a una empresa, y estos son un efecto del manejo de los empresarios.

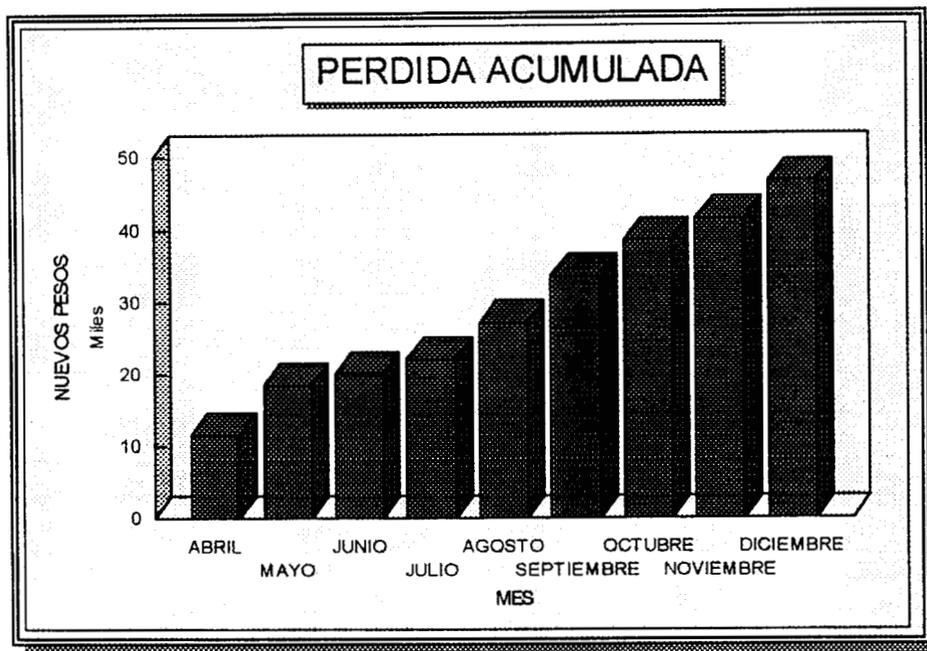
Los estados financieros utilizados para la elaboración del análisis de CONITER S.A. fueron el balance general, el estado de resultados y la balanza de comprobación desde Abril de 1993 hasta Octubre de 1994 con un capital social de N\$50,000, en lo que a los socios se refiere estos pueden variar sus aportaciones por lo que se constituye como una sociedad anónima de capital variable.

El primer elemento a considerar en el análisis es ¿cuál es el verdadero valor de la inversión?, es decir, cuál es la probabilidad de recuperarla y qué beneficios obtiene la empresa con ella, también cual es la cuantía de sus inventarios y la probabilidad de convertirse en efectivo, estos elementos se reflejan directamente en la suficiencia o insuficiencia de las utilidades.

a) LAS UTILIDADES

Las utilidades son el resumen de las partidas de productos y costos incurridos en las operaciones hechas por un negocio durante cierto tiempo, resumen que se presenta en el estado de resultados. De acuerdo a esto la organización y operación de una empresa tiene como fin inmediato obtener utilidades; al realizar el análisis de CONITER S.A. DE C.V. encontramos que esta empresa presenta una pérdida acumulada a Octubre de 1994 de **N\$33,514**. Es necesario partir de esta pérdida para poder determinar la posición financiera de la empresa, para que de tal manera podamos analizar si dicha pérdida se debe a la mala administración o si realmente es consecuencia de la inversión hecha para los gastos de arranque.

Al examinar los estados de resultados desde el inicio de operaciones de CONITER S.A. (abril de 1993) se observa que la empresa no tiene ingresos y sólo incurre en gastos de administración, tal situación estuvo presente de Abril a Octubre de 1993, lo que produjo que la empresa tuviera al final del mes de Diciembre una pérdida acumulada de **N\$45,717**. En la gráfica 1 se observa la tendencia de la pérdida acumulada.



Gráfica No.1

b) EXCESIVO COSTO DE DISTRIBUCIÓN

Esta pérdida de operación es el resultado de los gastos de administración, gastos de importación y el costo integral de financiamiento, si bien estos gastos son normales al iniciar las operaciones de cualquier empresa no se considera normal que tales gastos se mantengan mucho tiempo (en el caso de CONITER S.A. 8 meses) sin poderse recuperar por las operaciones propias de la empresa. Al analizar mas detalladamente cuales fueron las erogaciones que se hicieron en este periodo se encuentran por orden de mayor gasto incurrido de la siguiente manera:

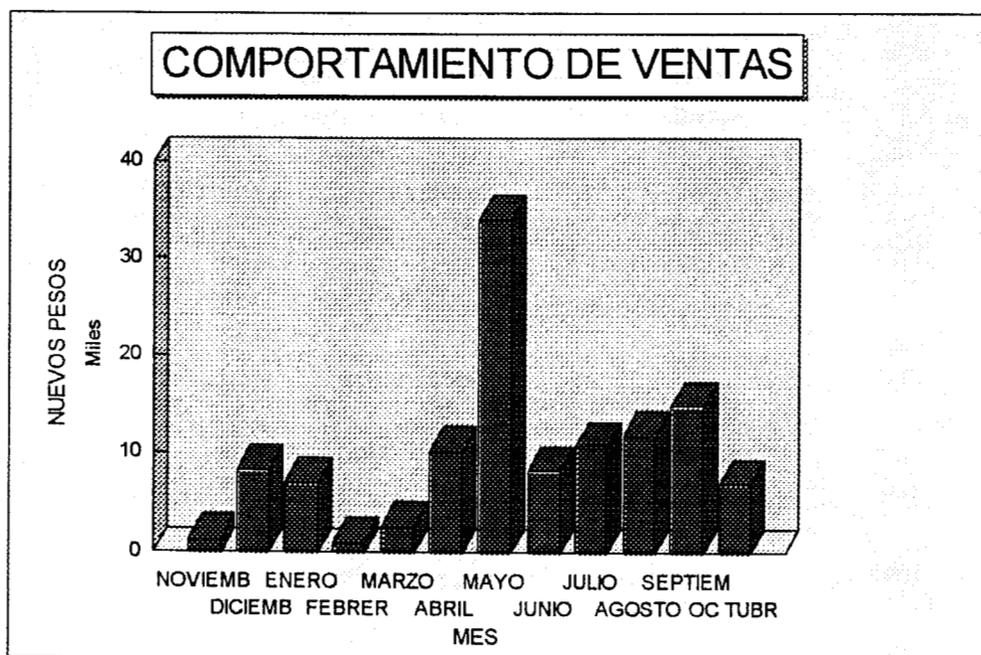
- ♦ Arrendamiento de oficinas
- ♦ Sueldos y salarios
- ♦ Teléfono
- ♦ Teléfono Celular
- ♦ Renta de equipo de computo.
- ♦ Pago de honorarios
- ♦ Gastos de viaje
- ♦ Publicidad y propaganda

Estas erogaciones son en conjunto las que mas sobresalen en los gastos. Tomando en cuenta que la finalidad de toda empresa de lucro, es la de obtener rendimiento de sus inversiones, consideramos que CONITER S.A. realmente no canalizo su inversión en los primeros 8 meses a comprar mercancía como lo indican sus estados financieros ya que el primer concepto de almacén se registra hasta Mayo (N\$10'145) y de Junio hasta Octubre la cuenta de almacén registro la cantidad de N\$12,213.68 (no se habían registrado ventas). De esta manera los empresarios de CONITER S.A. utilizaron su inversión en primer lugar para la infraestructura necesaria para que la empresa empezara a funcionar y después a comprar mercancía.

Esto tuvo como consecuencia que se diera una mala política de ventas, pues desde el inicio de operaciones CONITER S.A. no estableció las estrategias de ventas para vender en los primeros meses como lo comprueban sus estados de resultados.

c) LAS VENTAS:

CONITER S.A. comenzó a tener sus ventas desde Noviembre de 1993 aunque estas ventas fueron de manera irregular como lo muestra la grafica 2.



Gráfica No. 2

Se observa que las ventas a final de 1993 y hasta el 31 de Octubre de 1994 aumentaron tal y como lo muestra la siguiente relación de clientes:

MES	NOMBRE	VENTAS
ENERO	MULTIINTERCOMMERCE, S.A. DE C.V.	N\$2'640,00
	FARMACÉUTICA DE MOLIER, S.A. DE C.V.	N\$ 440,00
	LUIS OSCAR GONZÁLEZ DE ALBA	N\$3'190,00
	MA. DE LOS REMEDIOS HERNÁNDEZ COLÍN	N\$ 440,00
	JUAN JACOBO HERNÁNDEZ	N\$ 314,00
TOTAL		N\$7'024

MES	NOMBRE	VENTAS
FEBRERO	JUAN JACOBO HERNÁNDEZ	N\$ 267,00
	MA. DE LOS REMEDIOS HERNÁNDEZ COLÍN	N\$ 838,00
TOTAL		N1'105.00

MES	NOMBRE	VENTAS
MARZO	OSCAR HERRERA	N\$ 659,00
	LUIS OSCAR GONZÁLEZ DE ALBA	N\$1'851,00
	JUAN JACOBO HERNÁNDEZ	N\$ 213,00
TOTAL		N\$2.723,00

MES	NOMBRE	VENTAS
ABRIL	JERONIMO S.A. DE C.V.	N\$2'603,00
	SANBORN HNOS. S.A. DE C.V.	N\$7'482,00
	MA. DE LOS REMEDIOS HERNÁNDEZ COLÍN	N\$ 185,00
TOTAL		N\$10'270,00

MES	NOMBRE	VENTAS
	ARPONS, S.A. DE C.V.	N\$ 87,00
	MA. DE LOS REMEDIOS HERNÁNDEZ COLÍN	N\$ 1'177,00
	FARMACÉUTICA GLORIETA, S.A DE C.V.	N\$ 2'185,00
	FRANCISCO JAVIER BARRIENTOS CASTRO	N\$ 421,00
	ENGRAPH DE MEXICO, S.A. DE C.V.	N\$ 421,00
MAYO	RAMOS LAMAS GUZMAN	N\$ 217,00
	PATRICIA COSIO GÓMEZ	N\$ 424,00
	FIDEL RUIZ HEALY	N\$ 421,00
	MARTHA AMES DE LÓPEZ	N\$ 672,00
	JERONIMO, S.A DE C.V.	N\$ 424,00
	SANBORN HNOS. S.A. DE C.V.	N\$27'682,00
TOTAL		N\$34.131

MES	NOMBRE	VENTAS
	IMPULSORA FARMACÉUTICA VYR, S.A.	N\$ 420,00
	RALO, S.A DE C.V.	N\$ 973,00
	LUIS OSCAR GONZÁLEZ DE ALBA	N\$ 2'389,00
JUNIO	CORPORATIVO NEOMEDICA, S.A. DE C.V.	N\$ 466,00
	MOVIMIENTO ABRAZO, S.A. DE C.V.	N\$ 3'433,00
	MA. DE LOS REMEDIOS HERNÁNDEZ COLÍN	N\$ 539,00
TOTAL		N\$8.220,00

MES	NOMBRE	VENTAS
	LITO OFFSET LATINA, S.A. DE C.V.	N\$ 505,00
	MA. DE LOS REMEDIOS HERNÁNDEZ COLÍN	N\$ 215,00
	RAÚL RAMÓN LAMAS	N\$ 1'102,00
	REFLEJO DE LA MODA, S.A. DE C.V.	N\$ 4'909,00
JULIO	CRUZ ROJA MEXICANA	N\$ 593,00
	LUIS OSCAR GONZÁLEZ DE ALBA	N\$ 1'423,00
	MA. DE LOS ÁNGELES PÉREZ MARTÍNEZ	N\$ 466,00
	MA. DE LOS REMEDIOS HERNÁNDEZ COLÍN	N\$ 831,00
	SANBORN HNOS., S.A. DE C.V.	N\$ 583,00
	OSCAR HERRERA	N\$ 164,00
TOTAL		N\$10.791,00

MES	NOMBRE	VENTAS
AGOSTO	CRUZ ROJA MEXICANA	N\$ 1'186,00
	SANBORN HNOS., S.A. DE C.V.	N\$ 1'166,00
	MA. DE LOS REMEDIOS HERNÁNDEZ COLÍN	N\$ 2'414,00
	RAÚL RAMÓN LAMAS	N\$ 2'204,00
	LUIS OSCAR GONZÁLEZ DE ALBA	N\$ 2'846,00
	OSCAR HERRERA	N\$ 2'055,00
TOTAL		N\$11.871,00

MES	NOMBRE	VENTAS
SEPTIEMBRE	LUIS OSCAR GONZALEZ DE ALBA	N\$ 5'360.00
	SANBORN HNOS, S.A. DE C.V.	N\$ 6'569.00
	RAUL RAMON LAMAS	N\$ 409.00
	UNIDAD COMERCIAL DEL CARIBE	N\$ 988.00
	MARIA DE LOS REMEDIOS HERNANDEZ COLIN	N\$ 646.00
	FUNDACION MEXICANA PARA LUCHA CONTRA EL SIDA A.C.	N\$ 517.00
	COMPAÑEROS EN AYUDA VOLUNTARIA	N\$ 1,844.00
TOTAL		N\$16,333.00

MES	NOMBRE	VENTAS
OCTUBRE	SANBORNS HNOS, S.A. DE C.V.	N\$ 399.00
	VYR FARMACIA INSURGENTES	N\$ 590.00
	CARLOS GARCIA DE LEON	N\$ 443.00
	MARIA DE LOS REMEDIOS HERNANDEZ COLIN	N\$ 1,047.00
	CRUZ ROJA MEXICANA	N\$ 363.00
	VALENZUELA ORTIZ MARION	N\$ 1,946.00
TOTAL		N\$16,333.00

Se tiene una cartera de 24 clientes de los que sobresalen 12 constituidos de la siguiente manera:

- Ocho cadenas de farmacias
- Una cadena de tiendas de autoservicio (SANBORN HNOS.)
- Un hospital (Cruz Roja Mexicana)
- Dos asociaciones civiles (Fundación Mexicana de Lucha contra el SIDA y Compañeros en Ayuda Voluntaria).

De acuerdo a los resultados obtenidos por CONITER S.A. de C.V. con la estrategia de ventas que consiguió en 1994, los directivos de esta empresa están planeando sus estrategias de expansión para el siguiente año, dichas estrategias son las siguientes:

- ◆ **GRUPO CIFRA (AURRERA):**
 - PUNTOS DE VENTA A 140 TIENDAS
 - PROYECTADAS A 1996. 16 PUNTOS DE VENTA.
 - N\$ 5,670.00 POR TIENDA N\$ 89,775 MENSUALES POR 16 TIENDAS
- ◆ **PUBLICO (EN FORMA INDIVIDUAL)**
 - PUNTOS DE VENTA A 400 PERSONAS
 - PROYECTADAS A 1995. 217 PERSONAS
 - N\$ 90 POR PERSONA N\$ 19,500 MENSUALES POR 200 PERSONAS
 - A PARTIR DE FEBRERO DE 1995
- ◆ **GRUPO SORIANA**
 - PUNTOS DE VENTA 10 TIENDAS
 - PROYECTADAS A 1996. 5 TIENDAS
 - N\$1,134 POR TIENDA N\$5670 MENSUALES POR 5 TIENDAS
 - A PARTIR DE FEBRERO DE 1995
- ◆ **POSIBLES TIENDAS**
 - * **CHEDRAUI**
 - PUNTOS DE VENTA 20 TIENDAS
 - N\$ 3,000 POR TIENDA
 - * **DROGUEROS**
 - PUNTOS DE VENTA 5,000 TIENDAS
 - N\$ 280 POR TIENDA

Se escoge Grupo CIFRA por ser el grupo líder en ventas, Coniter introducirá una nueva presentación de los productos a precios competitivos.

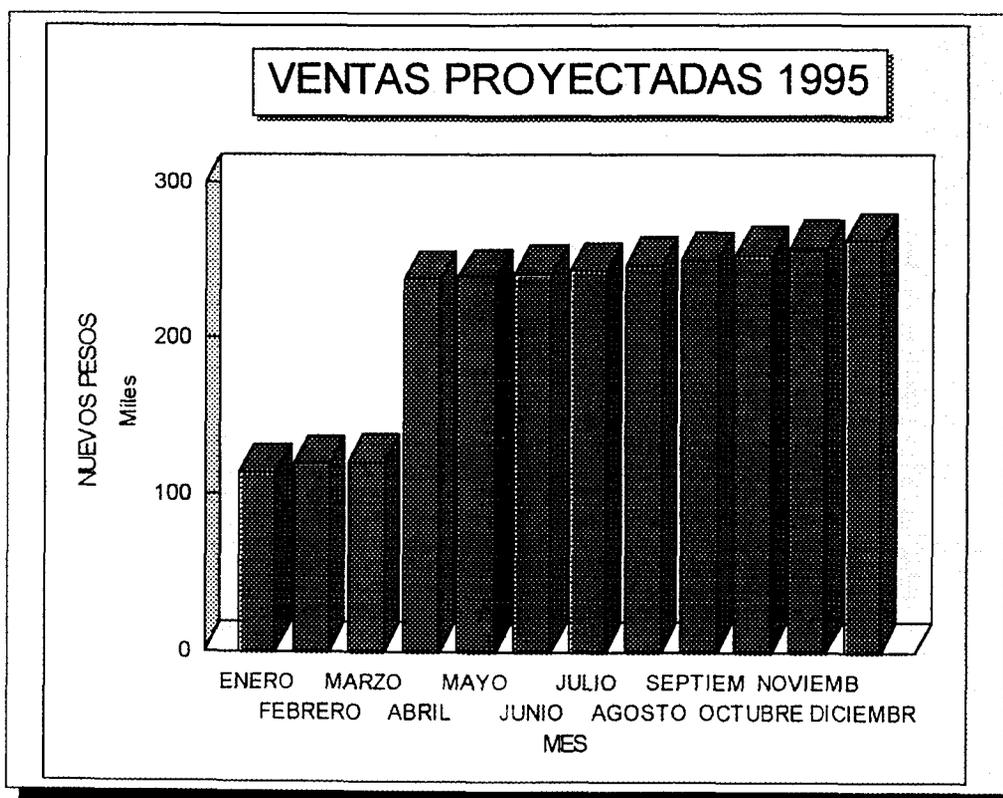
La venta directa al público es importante debido a que en este tipo de comercialización se transmite información al consumidor de una manera más rápida y concisa al mismo tiempo que coopera en la promoción de los productos. Aunque la negociación que se pueda realizar con los grandes grupos es indispensable para Coniter.

Con el grupo Soriana y Chedraui se contempla el mismo objetivo que con el grupo CIFRA aunque el número de tiendas y el monto de ventas es menor.

Por último, se considera importante atacar el segmento Drogueros, pues se identifica con el tipo de productos que se distribuyen.

Con base a estas estrategias se estimaron las ventas proyectadas para el siguiente año de la siguiente forma:

VENTAS PROYECTADAS A 1995		
	MES	ACUMULADO
ENERO	N\$114,279.00	N\$114,279.00
FEBRERO	N\$119,428.00	N\$233,707.00
MARZO	N\$120,600.00	N\$354,307.00
ABRIL	N\$236,912.00	N\$591,219.00
MAYO	N\$238,768.00	N\$829,987.00
JUNIO	N\$240,974.00	N\$1,070,961.00
JULIO	N\$243,536.00	N\$1,314,497.00
AGOSTO	N\$246,461.00	N\$1,560,958.00
SEPTIEMBRE	N\$249,758.00	N\$1,810,716.00
OCTUBRE	N\$253,436.00	N\$2,064,152.00
NOVIEMBRE	N\$257,507.00	N\$2,321,659.00
DICIEMBRE	N\$261,983.00	N\$2,583,642.00
TOTAL	N\$2,583,642.00	



El cálculo de estas ventas se realizó de acuerdo al consumo de cada cliente y con base a las negociaciones que se darán con los clientes prospecto.

MES	NORMALES	TIENDAS	GRUPO	PUBLICO	INCREMENTO	TOTAL
		OXXO	SIX		EN VENTAS	
ENERO	54,587.00	59,692.00	0.00	0.00	0.00	N\$114,279.00
FEBRERO	54,587.00	59,692.00	0.00	4,500.00	649.00	N\$119,428.00
MARZO	54,587.00	59,692.00	0.00	4,500.00	1,821.00	N\$120,600.00
ABRIL	54,587.00	59,692.00	114,800.00	4,500.00	3,333.00	N\$236,912.00
MAYO	54,587.00	59,692.00	114,800.00	4,500.00	5,189.00	N\$238,768.00
JUNIO	54,587.00	59,692.00	114,800.00	4,500.00	7,395.00	N\$240,974.00
JULIO	54,587.00	59,692.00	114,800.00	4,500.00	9,957.00	N\$243,536.00
AGOSTO	54,587.00	59,692.00	114,800.00	4,500.00	12,882.00	N\$246,461.00
SEPTIEMBRE	54,587.00	59,692.00	114,800.00	4,500.00	16,179.00	N\$249,758.00
OCTUBRE	54,587.00	59,692.00	114,800.00	4,500.00	19,857.00	N\$253,436.00
NOVIEMBRE	54,587.00	59,692.00	114,800.00	4,500.00	23,928.00	N\$257,507.00
DICIEMBRE	54,587.00	59,692.00	114,800.00	4,500.00	28,404.00	N\$261,983.00
	N\$655,044	N\$716,304	N\$1,033,200	N\$49,500	N\$129,594	N\$2,583,642

La conclusión a esta parte es que CONITER S.A. de C.V. desde el inicio de operaciones no estableció las estrategias adecuadas para sus ventas, sin embargo tienen mejor proyección las elaboradas a fines de 1994, así como las de 1995, pues con estas el objetivo principal es colocar sus productos en puntos de venta masivos, al respecto sobresale la venta que se esta negociando con OXXO con 624 tiendas que se suman a 44 tiendas (38 en el D.F. y 6 en el interior de la república), siendo estas los puntos clave para comenzar su estrategia de crecimiento y expansión. Los directivos de CONITER S.A. de C.V. deben tomar en cuenta las condiciones en que se realizaran las ventas, ¿qué plazo de crédito se le otorgara a los clientes?, siendo que la situación actual de la empresa no podrá soportar el crédito de la cartera de clientes si tiene contemplado sus estrategias de expansión, por ultimo para llevar a cabo lo antes descrito, es necesario que exista mas capital.

d) CAPITAL

El capital social de **CONITER S.A. de C.V.** desde el inicio de operaciones fue de N\$ 50 000.00, se constituyo como una Sociedad Anónima de Capital Variable, por lo que se provee de aportaciones futuras de capital, así el estado de posición financiera a diciembre de 1993 registra una aportación de capital de N\$ 103 835.00 y un aumento de capital social por N\$ 57 705.00, dichos aumentos se utilizaron para impulsar las estrategias de 1994. En el Estado de Posición Financiera de octubre de 1994,⁵ la cuenta de aportaciones de capital es ligeramente menor, tal vez esta disminución se deba a que la empresa empieza a tener mas estabilidad en sus ingresos y a que la empresa esta tomando otras fuentes de financiamiento.

La conclusión a esta parte es que las aportaciones capital se utilizaron para financiar las estrategias de expansión de 1994, las cuales empiezan a dar resultado para crear una base de posicionamiento en el mercado.

e) PASIVO

La situación financiera de una empresa en lo que refiere a su capital contable y al pasivo, se considera satisfactoria cuando es mayor el primero que el segundo, pero cuando el importe del pasivo es superior al capital contable, se considera que no existe el equilibrio necesario entre las fuentes de sus recursos lo cual refleja que la situación financiera no es satisfactoria.

En el caso de CONITER S.A. de C.V. se observa que el pasivo es mayor que el capital contable. En el estado de posición financiera al 31 de diciembre de 1993 el capital contable es de N\$108,503 y posee un pasivo a corto plazo de N\$9,195 a esta fecha existía un equilibrio en la obtención de recursos. Al aumentar sus ventas requirió de financiamiento para los planes de expansión ya mencionados, el financiamiento lo obtuvo en primer lugar de las aportaciones de capital ya mencionadas y posteriormente de créditos otorgados por su proveedor (MAYER LABORATORIES) y en menor grado por acreedores⁶. Otra fuente de financiamiento que CONITER S.A. de C.V. obtuvo recientemente fue un crédito otorgado por NAFIN a través de CATORO (Fideicomiso de Fomento a la Micro y Pequeña empresa) por N\$300,000 a un plazo de 24 meses y 2 de gracia, con una tasa del CCP 11.53% + 4 Puntos. El crédito contratado es de habilitación y avío⁷ con garantía hipotecaria.

⁵ Vease en el anexo estado de posición financiera al 31 de octubre de 1994.

⁶ Octubre de 1994

⁷ En esta caso el financiamiento fue otorgado para la compra de los productos que comercializa.

Este aumento de pasivo es riesgoso pues, la situación de CONITER S.A. de C.V. empieza a mejorar, y tal vez, no podrá hacer frente al pago de los intereses en el corto plazo pues todavía no se consolidan las estrategias de expansión. De esta manera esta decisión es muy prematura en proporción al desarrollo que tiene CONITER si bien es necesaria la inyección de recursos estos se hubieran dado cuando la empresa comenzará a obtener resultado en sus estrategias; y lo mejor a esta situación pudo ser la solicitud de un crédito menor para empezar dichas estrategias pues se contaba con aumentos en las aportaciones de capital; el resultado de esta decisión provocó que la empresa se encuentre en un desequilibrio financiero pues se tiene mas pasivo que capital contable:

- PASIVO: N\$243,717
- CAPITAL CONTABLE: N\$ 69,797⁸

Las estrategias de expansión de CONITER S.A. de C.V. empezaron a financiarse con las aportaciones de capital y el crédito del proveedor, en primer lugar y posteriormente por un financiamiento.

Si bien el crédito es una buena forma de impulsar un negocio este debe darse en las proporciones de crecimiento del mismo. Los empresarios de CONITER S.A. de C.V. no tomaron mucho en cuenta la proporción de crecimiento para poder solicitar el crédito, pues este realmente poco se utilizó para la estrategia de crecimiento y la mayor parte se aplicó en toda la reglamentación (permisos, licencias, etc.) sin poder disminuir los gastos de operación y dinamizar su ventas para mejorar sus ingresos, partiendo de esta problemática la empresa hasta octubre de 1994 tiene un pasivo superior a su capital contable lo cual requiere de la atención de los socios para solucionar tal posición, sin embargo, la carga financiera recae en la empresa y esto provoca un desequilibrio financiero.

⁸ Estado de posición financiera al 31 de octubre de 1994.

Los recursos no fueron administrados efectivamente debido a su estrategia empresarial que contempla los siguientes factores:

1. **El no contar con una planeación estratégica adecuada:** Por pequeña que sea una empresa si cuenta con una planeación adecuada siempre podrá atender o anticiparse a los eventos que influyan tanto positiva como negativamente. Con esto se cooperaría a minimizar el pago de impuestos, manejar óptimamente la información financiera, la solicitud y liquidación de créditos, así como el mejor manejo de los mismos.
2. **Una limitada habilidad directiva:** En este punto se descuidaron las verdaderas funciones de los directivos pues hicieron lo que en la mayoría de las microempresas mexicanas, encargarse de todas las actividades descuidando las que realmente colaborarán con las metas de la misma. Esto recayó en la incapacidad para tomar decisiones y actuar sobre ellas.
3. **Miopia mercadológica:** El iniciar actividades empresariales requiere conocer toda la información que permita tomar decisiones en lo que a mercado, ubicación, competencia, precios, publicidad, etcétera refiere para así poder competir enérgicamente. En este caso Coniter no presupuestó los gastos para poder penetrar y competir en el mercado lo cuál repercutió en la dificultad para negociar con sus clientes, control en las relaciones con proveedores, la negociación con las organizaciones que importan sus productos y no poder anticipar las tendencias del mercado.
4. **Gastos imprevistos:** La carencia en cuanto a conocimiento de todos aquellos reglamentos para las actividades de la empresa repercutió severamente en la misma, pues es bien sabido que la reglamentación en nuestro país es muy compleja.
5. **Poca percepción en lo que a elementos productivos refiere:** En este caso realmente lo primero que la empresa necesitaba era una muy capacitada fuerza de ventas pues por las características de los productos era indispensable una venta más agresiva, cooperando esto a no influir en todas aquellas actividades directivas relacionadas con el proceso de posicionamiento de los productos. Una vez que se presenta esto la empresa comienza a perder personal clave y el ímpetu en las ventas.
6. **Los inventarios:** El control ineficiente sobre los costos y las existencias, lo cuál repercutía en una insatisfactoria rotación de inventarios.
7. **Una incipiente relación con su entorno:** Debido a la poca entrada y *retroalimentación* de la información que influye en la promoción y retención de una imagen pública favorable.
8. **La renuencia para buscar ayuda profesional:** En este aspecto desde un principio se debió contemplar la opción de requerir de asesoría externa temporal, no es muy económico contratar estos servicios, sin embargo, con un presupuesto destinado inicialmente existirían posibilidades de utilizar las alternativas de retroalimentación que se hubieran generado.

La conclusión a esta primera parte es que Coniter no empezó a administrarse pues no hubo cuidado en las medidas de eficiencia lo que se traduce en ineficiencia y esto implica un desperdicio que aumenta los costos y disminuye las utilidades.

2.3.- OPORTUNIDADES:

- A pesar de sus percances, Coniter, a finales de Agosto de 1994, utiliza una estrategia de mercadotecnia la cual le permite distribuir de manera exclusiva sus productos (condones) en las tiendas OXXO, cabe mencionar que estos tenían poca rotación debido a que sólo los comercializaba en presentaciones de tres, doce y ciento cuarenta y cuatro en caja, lo innovador de esta estrategia, consistió en vender los condones de manera individual en un display, lo que permitió que OXXO accediera a darle la exclusividad de distribución a Coniter pues le otorgó, de 624 tiendas en el área metropolitana, 108 para comenzar a comercializarse en el mes de diciembre, para que en una segunda fase, dependiendo de los resultados, se pudieran vender dichos display en las 624 tiendas existentes de OXXO y 376 de grupo SIX (grupo asociado de OXXO) en toda la República Mexicana.
- En el mismo mes Coniter entra en negociaciones con Grupo Cifra, con la finalidad de introducir sus productos (condones y lubricantes) en tiendas Aurrera del área metropolitana, también, de una manera Innovadora, Coniter diseña la presentación de condones y lubricantes en un blister, que puede contener 2 condones y un lubricante o tres condones según se acuerde el contenido. De CONITER depende que se consolide esta negociación.
- Durante el mes de Noviembre, Coniter obtiene un aumento en su cartera de clientes, pues comienza a distribuir sus productos en tiendas Sanborns ahora en Guadalajara, Monterrey, Querétaro, San Luis Potosí y Acapulco. Sumando así 60 tiendas (anteriormente se contaba con una cartera de 48 tiendas).
- Al comercializar los lubricantes posee la oportunidad de incrementar la demanda de los mismos pues supera en calidad y precio a los lubricantes existentes que son principalmente para exploración, esto se observa con el incremento en la cartera de clientes de la cadena sanborns pues es ahí donde se distribuyen. Por lo tanto, la competencia es nula en este tipo de producto.
- Una oportunidad que puede generar grandes beneficios es la estrategia de vender en forma directa al público, ya que el consumidor no cuestiona las características, diferencias y/o ventajas del producto, sino que solicita directamente el que le es más conocido por la información que ha recibido de los medios masivos de comunicación. En este aspecto la tarea de Coniter sería utilizar todos los recursos necesarios para difundir las características de sus productos.

2.4.- PELIGROS:

Al iniciar operaciones, Coniter identificó como principal competidor a Sico y Trojan, básicamente estas empresas son las que tienen el control en el mercado y es necesario que se tenga toda la información posible acerca de ellos para que se puedan elaborar las estrategias necesarias para no permitir que disminuyan la demanda o incluso desplacen los condones que Coniter distribuye, así como la creación de nuevos productos.

Como ya se señaló anteriormente, los gastos en que incurre Coniter para importar los productos son elevados, si Coniter no elabora un plan para poder minimizar el costo de importar los productos esto repercutirá considerablemente en su situación financiera, y por consecuencia en su desempeño.

Es indispensable comenzar a elaborar un soporte de investigación y desarrollo, pues aunque es una microempresa debe de tener toda la información necesaria para poder tomar las decisiones adecuadas en el diseño de planes estratégicos, de otra manera su crecimiento y desarrollo se verían obstaculizados.

2.5.- DEBILIDADES:

- El factor que desde un principio tuvo influencia fue el desconocimiento del mercado, pues bajo el supuesto de que los productos iban a ser aceptados fácilmente, ya que, son indispensables en gran parte para la prevención de enfermedades de transmisión sexual, se distribuye el producto con una insuficiente publicidad e información trayendo como consecuencia que el público reaccionará con el desconocimiento de los beneficios que tienen los productos y siguiera adquiriendo en el caso de los condones los que distribuye la competencia, no conociendo los atributos del lubricante. Otro producto que representa una inversión poco rentable es el guante de látex, ya que se desplaza con lentitud y sólo absorbe gastos. Es necesario salir de esta situación y elaborar un plan que permita explotar más racionalmente el mercado.
- Los gastos con los que arranca esta empresa se han ido incrementando, sin tener ingresos lo cual afecta el desempeño de Coniter pues comienza a perder liquidez para su funcionamiento, esto requiere que la empresa comience a pensar en un cambio para poder mantenerse.

- Al tener más gastos que ventas Coniter pierde capacidad para poder atender la demanda pues ya no cuenta con recursos para publicidad, información y distribución lo cual crea un problema delicado en el desempeño de la empresa. Necesita diseñar un plan que permita conocer las posibilidades de terminar con esta situación y utilizar los recursos tanto humanos como mercadológicos para dinamizar las ventas.
- Hasta estos días los competidores tienen mejor posicionamiento que Coniter, lo cuál obstaculiza aún más el desempeño de la empresa es necesaria la elaboración de una estrategia que permita hacer frente a la competencia.
- Desde un principio la empresa perdió capacidad para manejar la información requerida para importar y distribuir los productos, no contempló qué tan morosos podrían ser los trámites de registro de productos, cómo iban a absorber los gastos de importación, qué agencia aduanal iba a ser la más adecuada y que factores del entorno beneficiaban o perjudicaban el dinamismo de las actividades. Esto se traduce en una brecha que se genera entre la empresa y su contexto.

2.6.- POTENCIALIDADES:

- Básicamente, desde su inicio, Coniter se ha caracterizado por comercializar productos con estándares de calidad más altos a los existentes en el mercado, sin embargo, por falta de información de los consumidores y por no tener un soporte de difusión que permita conocer las características y cualidades distintivas de sus productos, no se han alcanzado los objetivos mercadológicos deseados. A continuación se justifica lo antes mencionado: Los condones se caracterizan por estar hechos de un látex más delgado y sedoso, así como en una de sus presentaciones, es más amplio en la parte superior . Sus precios son competitivos con respecto a otras marcas; asimismo los guantes que comercializa son de alta calidad, no obstante, debido a la poca información sobre estos no se desplazan con facilidad. En lo referente a los lubricantes, confirmamos que es un producto que no tiene competencia en el mercado nacional, pues existen lubricantes sólo para uso médico y no para la finalidad que persigue este.
- Diferenciación del producto: Con base a los productos que ya se comercializan y a la aceptación que se tenga de los mismos se hará todo lo posible por introducir el lubricante a base de agua que contiene nonoxynol-9 (espermicida-bactericida).
- Participación en nuevos mercados: Se iniciaron los procedimientos ante SECOFI para poder exportar los productos a Colombia, Venezuela, Argentina, Brasil, Honduras, Haití y República Dominicana.

- Con las estrategias de expansión y el incremento en ventas que Coniter ha tenido se tiene una gran oportunidad para que la empresa crezca y pueda pensar con toda una planeación previa en: participar considerablemente en el mercado, aumentar la demanda de los productos que distribuye, orientarse más a la capacidad de cambio, poseer habilidad directiva y sanear su situación financiera para que así coseche los resultados que requiere.

Partiendo de lo anterior consideramos que a pesar de que existen situaciones adversas se puede pensar en el diseño de un plan estratégico que puede colaborar en el mejoramiento del proceso administrativo para así reiniciar de una manera más efectiva las actividades empresariales.

Sabemos que esto no es posible sin los recursos necesarios, sin embargo, con el diseño del plan podemos analizar que posibilidades hay de que la empresa por sí misma supere su mala situación financiera o bien piense en la posibilidad de una asociación estratégica para poder desempeñarse de una manera más efectiva.

CAPÍTULO III.

*Descripción de las empresas que
influyen en el desempeño
de Comiter S.A. de C.V.*

Partiendo de la representación de estas empresas en un sistema de valor consideremos la postura de cada una para así describir su cadena de valor.

3.1.- MAYER LABORATORIES:

Empresa estadounidense que tiene como objeto producir y distribuir, a parte de otros productos médicos, guantes de látex, condones de látex y lubricantes a base de agua. Posee una cadena de valor, ya que, cuenta con:

Actividades de apoyo: Infraestructura (finanzas planificación, etc.), una gestión de recursos humanos, desarrollo de tecnologías y aprovisionamientos.

Actividades primarias: Logística de entradas, operaciones y/o fabricación, logística de salidas, marketing, ventas y servicio posventa.

Con esta cadena es como llega a obtener un margen de utilidad.

3.2.- SAGAMI RUBBER:

Empresa japonesa que funge como la unidad que se encarga de manufacturar y desarrollar los productos que Mayer diseña, además de elaborar las pruebas de calidad que tienen como principal objetivo superar los estándares internacionales. Por lo tanto, al igual que Mayer, posee una cadena de valor.

3.3.- CONITER S.A. DE C.V.:

Microempresa mexicana que representa a Laboratorios Mayer y Trimensa Pharmaceuticals tiene como objeto la fabricación, maquila, venta, compra, comercialización, distribución, representación, importación y exportación de toda clase de lubricantes para uso humano, de toda clase de preservativos o condones tanto femeninos como masculinos, y artículos similares, incluyendo aquellos fabricados con látex, que funcionen como preventivos de la transmisión de toda clase de enfermedades sexualmente transmisibles y del retrovirus de la inmunodeficiencia humana adquirida (VIH), también proporciona talleres de educación y sensibilización.

Partiendo de este objetivo, Coniter desde su inició funciona como una cadena de valor para las empresas que representa, pues se convierte en un comprador importante, sin embargo, como representante (distribuidor) para efectos de analizarla como una cadena de valor, posee una gran desventaja debido a que:

- La infraestructura es débil por el tamaño de la empresa
- No posee una verdadera gestión de recursos humanos
- Solo se encarga desde su inicio a comercializar los productos, no tiene los recursos suficientes para desarrollar tecnologías (aunque tiene la facultad de manufacturar los productos, no tiene el suficiente capital como para encargarse de la producción y solo comercializa los productos ya terminados).

En lo que a actividades primarias refiere:

- La logística de entradas es un tanto deficiente pues los gastos de importación son elevados
- Las operaciones, en este caso para distribuir el producto, son irregulares pues no posee una fuerza de ventas calificada que pueda dinamizar las mismas, por ende su marketing se torna deficiente.

Por lo tanto, para describir su cadena de valor en general, consideramos que debido a lo anterior, Coniter no tiene un margen de utilidad atractivo, o por lo menos un rendimiento en su inversión y es necesario un plan que le permita participar equitativamente en este sistema, por lo que la estrategia a seguir, "elaborada" por el presidente de Coniter, es la asociación estratégica para poder competir y crecer con un respaldo financiero que permita lograrlo.

CAPÍTULO IV.

*Las nuevas condiciones en
el caso Coniter*

4.1.- ENTORNO SOCIOECONÓMICO:

A raíz de la crisis económica iniciada en nuestro país el 22 de diciembre de 1994, las expectativas económicas de nuestro país han cambiado radicalmente, debido a los siguientes factores:

- ◆ En primer lugar al aumento de la paridad peso-dólar, antes del 22 de diciembre se cotizaba a N\$3.40 por dólar (US\$1.00) a un tipo de cambio controlado, después del 22 la banda de flotación del peso se libero quedando un tipo de cambio libre quedando la cotización en ese primer día a N\$4.30, e incrementándose hasta principios de 1995 hasta N\$5.50, que en promedio se cotiza a ese precio.
- ◆ Incertidumbre en la solución del conflicto armado en Chiapas así como la amenaza del EZLN de nuevas confrontaciones violentas, y el surgimiento de otros conflictos en otros estados de la república (Tabasco y Veracruz).
- ◆ Desconfianza de los inversionistas y empresarios tanto nacionales como extranjeros al desempeño de la nueva administración para resolver los problemas económicos y sociales de México, prueba de ello es la fuga masiva de capitales que se dio en solo dos semanas.
- ◆ Aumento de las tasas de interés, por el aumento de las tasas de los CETES que se cotizan alrededor del 50%.
- ◆ Informes del Gobierno Federal sobre las cifras macroeconomicas y expectativas de las mismas, entre ellas:
 - La disminución de las reservas del Banco de México a solo 5800 millones de dólares (primera semana de enero)
 - Peligro de una espiral inflacionaria, con un pronostico de un 19 % de inflación para enero de 1995
 - Estancamiento de la economía con un pronóstico del 1.5% de crecimiento de la economía para 1995.⁹

Al realizar un breve análisis del entorno económico que tiene México actualmente (enero de 1995), podemos determinar que efectos tiene en nuestro caso de estudio.

Toda empresa que opera en nuestro país se ve afectada por la crisis económica que prevalece a principios de 1995, el efecto que mas predomina es una disminución de la demanda de productos y servicios.

⁹ Comentarios del CEESP sobre el nuevo programa económico para 1995.

Por tal situación CONITER tiene que enfrentarse a las nuevas condiciones del mercado, y para saber si la empresa podrá lograr sus estrategias de expansión es necesario realizar un análisis financiero del nuevo entorno y de las alternativas que se le presentan a nuestro caso de estudio.

4.2.- EFECTOS DE LA CRISIS EN CONITER:

De acuerdo a nuestro análisis financiero de los estados financieros de CONITER existe un peligro de quiebra por el gran desequilibrio financiero, esto debido a que se tiene un pasivo a corto plazo a octubre de 1994 de N\$ 243,717.00 y capital contable de N\$69,797.00. Los efectos inmediatos de la devaluación del peso se reflejan en el aumento de su pasivo con los proveedores el cual estaba en dólares, así del concepto de proveedores se tenía de N\$25,602.00 a un plazo de 3 meses a partir octubre, para enero tiene que pagar la cantidad de N\$41, 415.00 de esta manera tiene una pérdida cambiaria de N\$15,813.00.

Otro efecto inmediato del tipo de cambio es la revaluación de sus inventarios, los cuales se encontraban en N\$61,646.00, y se incrementaron en 45% de acuerdo a los costos calculados por la empresa¹⁰, de esta manera se revalúan sus inventarios quedando de la siguiente manera N\$89,386.70.

El capital de trabajo de Coniter se ha depreciado por el cambio en la paridad, ya que el peso ha perdido su valor en 60% , de esta manera al reinvertir su capital en la compra de activo (mercancía) ahora compra menos.

Por último el pasivo contraído a corto plazo también se ve afectado, puesto que el aumento en las tasas de interés en nuestro país ha hecho que el costo del dinero haya aumentado, el financiamiento obtenido por Coniter se ve influido por esta situación, así el crédito se contrato a una tasa del C.P.P del 11.53%+4 puntos, con los acontecimientos nacionales la banca aumento su margen de intermediación a 7 puntos (El Financiero, Sec.. Finanzas 13 de Enero de 1995, p.. 5) lo cual aumenta el costo del préstamo para la empresa.

Todos los efectos antes mencionados se observan en el Estado de Posición Financiera del 31 de octubre reexpresado de acuerdo al incremento a la paridad peso-dólar y a la inflación esperada de aproximadamente del 19% para finales de enero de 1995, la reproducción de este estado se encuentra a continuación.

¹⁰ Ver tabla de costos en el anexo

Coniter S.A. de C.V.
 Estado de Posición Financiera al 31 de octubre de 1994
 (Nuevos Pesos)

ACTIVO

Activo Circulante

Bancos	-N\$405.00	
Clientes	N\$17,207.00	
Deudores Diversos	N\$7,083.00	
Inventarios	N\$61,646.00	
Inversiones	N\$45,519.00	
	-----	N\$131,050.00

Activo Fijo

Mobiliario y equipo de oficina	N\$39,688.00	
Depreciación de Equipo de oficina	-N\$3,746.00	
Equipo de Computo	N\$10,503.00	
Depreciación de Equipo de computo	-N\$2,416.00	
Equipo de transporte	N\$70,100.00	
Depreciación de Equipo de transporte	-N\$8,451.00	
	-----	N\$105,678.00

Otros Activos

Permisos y Licencias	N\$41,400.00	
Pagos Anticipados	N\$133.00	
Gastos de Instalación	N\$5,478.00	
Amortización de Gastos de Instalación	-N\$424.00	
Credito al salario	N\$199.00	
Reservas fondo de contingencia	N\$30,000.00	
	-----	N\$76,786.00

TOTAL ACTIVO **N\$313,514.00**

PASIVO

Pasivo a corto plazo

Proveedores	N\$25,602.00	
Acreedores	N\$8,000.00	
Documentos por pagar	N\$204,995.00	
Impuestos por pagar	N\$5,120.00	
	-----	N\$243,717.00

Capital Contable

Capital Social	N\$53,246.00	
Resultado del ejercicio 1993	-N\$47,049.00	
Aportaciones p/futuros aumentos de capital	N\$97,532.00	
Superavit por revaluación	-N\$388.00	
Perdida del ejercicio	-N\$33,514.00	
	-----	N\$69,797.00

TOTAL PASIVO Y CAPITAL **N\$313,514.00**

Coniter S.A. de C.V.
 Estado de Posición Financiera (Reexpresado) al 31 de octubre de 1994
 (Nuevos Pesos)

ACTIVO

Activo Circulante

Bancos	-N\$338.53	
Clientes	N\$14,382.79	
Deudores Diversos	N\$5,920.46	
Inventarios	N\$89,386.70	
Inversiones	N\$38,047.89	
	-----	N\$147,399.31

Activo Fijo

Mobiliario y equipo de oficina	N\$33,173.94	
Depreciación de Equipo de oficina	-N\$3,131.16	
Equipo de Computo	N\$8,779.13	
Depreciación de Equipo de computo	-N\$2,019.46	
Equipo de transporte	N\$58,594.37	
Depreciación de Equipo de transporte	-N\$7,063.92	
	-----	N\$88,332.90

Otros Activos

Permisos y Licencias	N\$34,604.95	
Pagos Anticipados	N\$111.17	
Gastos de Instalación	N\$4,578.89	
Amortización de Gastos de Instalación	-N\$354.41	
Credito al salario	N\$166.34	
Reservas fondo de contingencia	N\$25,076.05	
Otros activos	N\$20,015.10	
	-----	N\$84,198.09

TOTAL ACTIVO N\$319,930.30

PASIVO

Pasivo a corto plazo

Proveedores	N\$41,415.00	
Acreedores	N\$6,686.95	
Documentos por pagar	N\$171,348.84	
Impuestos por pagar	N\$4,279.65	
	-----	N\$223,730.43

Capital Contable

Capital Social	N\$44,506.65	
Resultado del ejercicio 1993	-N\$39,326.77	
Aportaciones p/futuros aumentos de capital	N\$81,498.84	
Superavit por revaluación	N\$37,534.44	
Perdida del ejercicio	-N\$28,013.29	
	-----	N\$96,199.86

TOTAL PASIVO Y CAPITAL N\$319,930.30

Con la información proporcionada por los socios de la empresa, se espera que se integre un nuevo socio de origen extranjero (estadounidense), el cual se espera invierta en la empresa US\$ 70 000. Este hecho cambia las expectativas inmediatas de la empresa, pues se trata de una inyección de recursos necesaria para la recuperación de esta empresa. Con este nuevo acontecimiento la empresa tiene la incertidumbre de dos situaciones que se pueden presentar:

- No se integre el nuevo socio
- Integración del nuevo socio con aportaciones de US\$ 70,000

Con base a lo anterior se desarrollaron cuatro casos que resumen las situaciones que se podrían dar:

1.- Situación financiera sin la obtención de recursos.

Los 3 casos siguientes derivados de la aportación de capital, resumen las formas como pueden aplicarse tales recursos y las siguientes alternativas:

2.- Caso Inventarios

3 .- Caso pago de financiamiento

4.- Caso inventarios-inversión-pasivo

Para dicho análisis se usaron los estados financieros reexpresados de octubre de 1994, de la aportación del socio se tomo el tipo de cambio a N\$5.50 por US\$1.00 siendo una aportación de N\$385,000 (US\$ 70,000) el resumen de los estados financieros de todos los casos se encuentra en la siguiente hoja de trabajo:

ALTERNATIVAS

Conifer S.A. de C.V.
Estados de Posición Financiera al 31 de octubre de 1994
(reexpresados)(Nuevos Pesos)

ACTIVO	PRIMER CASO SIN APORTACION DE CAPITAL	SEGUNDO CASO INVENTARIOS	TERCER CASO PAGO DE FINANCIAMIENTO	CUARTO CASO INVENTARIO-INVERSION-PASIVO
Activo Circulante				
Bancos	-N\$338.53	N\$18,911.47	-N\$338.53	N\$5,051.47
Cilentes	N\$14,382.79	N\$14,382.79	N\$14,382.79	N\$14,382.79
Deudores Diversos	N\$5,920.46	N\$5,920.46	N\$5,920.46	N\$5,920.46
Inventarios	N\$89,386.70	N\$397,386.70	N\$196,212.28	N\$251,086.70
Inversiones	N\$38,047.89	N\$95,797.89	N\$144,873.47	N\$140,457.89
	N\$147,399.31	N\$532,399.31	N\$361,050.47	N\$416,899.31
Activo Fijo	N\$88,332.90	N\$88,332.90	N\$88,332.90	N\$88,332.90
Otros Activos	N\$84,198.09	N\$84,198.09	N\$84,198.09	N\$84,198.09
TOTAL ACTIVO	N\$319,930.30	N\$704,930.30	N\$533,581.46	N\$589,430.30
PASIVO				
Pasivo a corto plazo				
Proveedores	N\$41,415.00	N\$41,415.00	N\$41,415.00	N\$41,415.00
Acreedores	N\$6,686.95	N\$6,686.95	N\$178,035.79	N\$122,186.95
Documentos por pagar	N\$171,348.84	N\$171,348.84	N\$0.00	N\$55,848.84
Impuestos por pagar	N\$4,279.65	N\$4,279.65	N\$4,279.65	N\$4,279.65
	N\$223,730.43	N\$223,730.43	N\$223,730.43	N\$223,730.43
Capital Contable				
Capital Social	N\$44,506.65	N\$237,006.65	N\$151,332.23	N\$179,256.65
Resultado del ejercicio 1993	-N\$39,326.77	-N\$39,326.77	-N\$39,326.77	-N\$39,326.77
Aportaciones p/futuros aumentos de capital	N\$81,498.84	N\$273,998.84	N\$188,324.42	N\$216,248.84
Superavit por revaluación	N\$37,534.44	N\$37,534.44	N\$37,534.44	N\$37,534.44
Pérdida del ejercicio	-N\$28,013.29	-N\$28,013.29	-N\$28,013.29	-N\$28,013.29
	N\$96,199.87	N\$481,199.87	N\$309,851.03	N\$365,699.87
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	N\$319,930.30	N\$704,930.30	N\$533,581.46	N\$589,430.30
	Con base a este primer caso, no existe aportación de capital, por lo tanto, el activo y el pasivo no sufren ninguna modificación.	En este caso existe modificación en el activo inventarios (308 000), en bancos (19 250) e inversiones (57 750). Con base al pasivo las modificaciones son en el capital social y aportaciones, ciones de capital de 192 500 y 192500 respectivamente.	En esta alternativa se liquida el pago de documentos por pagar (financiamiento) convirtiéndose en deuda para acreedor. El resto (213 651,16) se destina a capital social y aportaciones de capital. En lo referente al activo se aplica 50% a inventarios y 50% a inversiones.	Por último el 30% de la aportación del nuevo socio, se utiliza para pagar parte de la deuda (115 500) y el resto se compone de capital social y aportaciones para futuros aumentos de capital. En el activo, el resto del pago de la deuda se utiliza 60% (161 700) en inventarios 38% se utiliza en inversiones y 2% en bancos.

4.3.- SITUACIÓN FINANCIERA DE CONITER SIN LA OBTENCIÓN DE RECURSOS:

En este caso los estados financieros son la reexpresión del mes de octubre de 1994 en donde no existe una aportación de capital, el desequilibrio financiero se incrementa en gran proporción, pues prácticamente pierde toda capacidad de pago en sus pasivos puesto que apenas generaba recursos para hacerle frente al pago de los mismos así como el pago de crédito a su proveedor que ya se vence en fecha próxima, por lo tanto la empresa se descapitalizara totalmente pues el valor de la deuda que se tiene con proveedores es en dólares ahora por la nueva paridad se incrementó a N\$41,415.00 .

En lo que refiere a la amortización del financiamiento el pago mensual de crédito es de N\$16,742,00 con la cantidad de sus proveedores suma un total N\$ 58,157, mas el pago del arrendamiento de la oficina de N\$2,900 se tiene una cantidad apagar en fecha próxima de N\$61,057.00, este pago descapitaliza a la empresa pues si con las aportaciones de capital se pagara esta deuda le quedaría solamente en la cuenta de aportaciones de capital N\$ 20,441.84.

4.3.1.- OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES (SITUACIÓN FINANCIERA DE CONITER SIN OBTENCIÓN DE RECURSOS):

Las perspectivas de la empresa se ven obstaculizadas, ya que, de apegarse al Acuerdo de Unidad para Superar la Emergencia Económica (**AUSEE**), le sería muy difícil restringir sus actividades financieras pues sí ha absorbido gastos de arranque sacrificando utilidades no podrá sostenerse ante la actual situación económica. Si con un entorno en el cuál a nivel nacional se va a disminuir el crecimiento económico, habrá una inflación estimada de 19% (para los primeros meses de 1995), se incrementan las tasas de interés y el consumo tanto público como privado se reduce al mismo tiempo que la inversión, entonces le queda un margen de maniobra muy restringido. A dicho margen de maniobra le agregamos el encarecimiento del dinero, la restricción de liquidez, precios relativos que están sujetos a la reacción del mercado nacional y una sustitución parcial de importaciones podemos considerar que la empresa se encuentra en un **alto riesgo de disolución**.

Realmente son pocas las posibilidades de sobrevivencia que tiene Coniter, ya que, si continua sus actividades como se ha descrito antes, lo más conveniente sería que aprenda a ubicarse en centros comerciales para complementar los servicios de las grandes cadenas comerciales o tomar las ventajas de su ubicación de mercado y las características de los productos que se importan para convertirse en una pequeña tienda distribuidora.

Esto implica una total transformación de la empresa sin perder el perfil de sus actividades, perdiéndose así toda perspectiva de reinicio o expansión y crecimiento.

Por otra parte si no lograra lo anterior, tenderá a disolver la sociedad por imposibilidad de seguir realizando el objetivo principal por acuerdo de los socios y por pérdida de una parte considerable de capital.

Así seguiría con la liquidación en la cuál deberá concluir con las operaciones sociales que hubieran quedado pendientes al tiempo de la disolución, cobrar lo que se deba a la sociedad y pagar lo que ella deba, para después practicar el balance final de la liquidación que deberá someterse a la discusión y aprobación de los socios, en la forma que corresponda (Ley de Sociedades Mercantiles -L.S.M.)

4.3.2.- CONCLUSIÓN:

Creemos que el utilizar este tipo de consideraciones es muy difícil, ya que, no se llevarán a cabo por la simple razón de plantearse, pero si la empresa sigue con la misma mentalidad directiva es extremadamente probable que no podrá enfrentar las circunstancias de su entorno, se vería en serios problemas para optimizar sus gastos, negociar con sus proveedores, con sus clientes y principalmente para competir. Uno de los principales impactos a que se enfrenta Coniter es la importación de sus productos, pues con la restricción de las misma se ve seriamente afectada.

La empresa se encuentra descapitalizada y si sigue laborando sólo lo hará para cubrir los gastos que aún parecen ser de arranque . Esto genera una imagen un tanto deficiente en lo que a organización interna refiere.

Existe una gran presión sobre la empresa, lo cuál dificulta o incluso excluye la posibilidad de consolidar sus estrategias de expansión y más aún la posición para poder negociar una alianza estratégica con su proveedor para penetrar en más canales de distribución y captar inversión para producir aquí los productos que se distribuyen.

Un factor importante que juega un papel esencial en este contexto es la creatividad administrativo-empresarial que se pudiera fomentar para que con situaciones aún muy adversas se pudiera negociar una alianza, sin embargo, también se requiere de cambiar la mentalidad estratégica por otra más adaptativa, una alternativa aquí es que hoy más que en otro momento se necesita inversión externa.

4.4.- CASOS CON LA INTERVENCIÓN DE UN EXTRANJERO QUE APORTA CAPITAL:

Una mala situación financiera no siempre determina la viabilidad de un negocio, en este contexto lo que se requiere principalmente es la inyección de recursos. Así describiremos en el siguiente caso como Coniter S.A. de C.V. capta la atención de un extranjero, quien tras arduas negociaciones y en medio de la crisis nacional, logra un acuerdo con los socios de la empresa para finalmente decidir aportar capital por la cantidad de 70'000 dólares y hacerse socio de la misma. Una observación al respecto es que si bien el extranjero participa como socio no es factible el estipular en que porcentaje de las acciones lo hace, siendo que contablemente su aportación supera totalmente el valor de la empresa, pues simplemente en el estado financiero el valor de sus activos corresponde a N\$ 314,716. Es necesario describir cómo se desarrolla este acuerdo.

Este contrato descansa en el principio de la autonomía de la voluntad, es decir, el nuevo socio aporta capital y la compañía pone la experiencia, los canales de distribución así como los esfuerzos para reorganizar y llevar por buen camino a la empresa en la consecución de sus objetivos, incluyendo desde luego al nuevo integrante. De esto surge una **ASOCIACIÓN ESTRATÉGICA*** que es un contrato que no tiene regulación específica en la legislación mexicana.

Es indispensable cuidar la "igualdad jurídica" entre socios, pues no es lo mismo que la igualdad económica. En este aspecto es lógico que los socios de Coniter no van a caer en una dependencia, por ejemplo, en la reestructuración y logro de los objetivos principales siendo que al integrarse el nuevo socio responde a todas las obligaciones sociales contraídas antes de su participación, aun cuando se modifique la razón social o la denominación. El pacto en contrario no producirá efecto en perjuicio a terceros. (Art. 13 LSM), el nuevo socio debe analizar antes de aportar su capital los compromisos que ya tiene la empresa tales como deudas con la empresa y deudas de la empresa, así como la situación financiera, pues como ya se describió anteriormente la empresa esta a punto de quebrar, debe tomar en cuenta el riesgo que tiene al participar en esta empresa.

* Contrato que no tiene regulación específica en la Legislación mexicana, con el objetivo de aportar recursos y esfuerzos para el logro de un objetivo común

La aportación de capital del nuevo socio se puede hacer de las siguientes formas:

- Aumentando las aportaciones para futuros aumentos de capital.
- Aumentando el capital social de la empresa.
- Aumentando las aportaciones para futuros aumentos de capital y aumentando el capital social.

Partiendo de que la aportación se efectuó describiremos ahora, con base a los siguientes estados financieros las alternativas que tendría Coniter para recapitalizarse y lograr su crecimiento y expansión.

Para el análisis de este caso se usan los estados financieros reexpresados y la Ley de Sociedades Mercantiles.

El aumento del capital social se tiene que protocolizar es decir se tiene que realizar una asamblea extraordinaria de los accionistas, para la modificación del acta constitutiva y determinar las nuevas condiciones de la empresa tales como la cantidad de acciones , valor de las acciones y el nombramiento del representante legal así como la junta directiva.

Con el ingreso del nuevo socio en la empresa se le inyectan recursos, los siguientes casos representan como podrían utilizarse las aportaciones.

4.4.1.- SEGUNDO CASO. INVENTARIOS:

En este caso el capital social de la empresa se modifica así como las aportaciones para futuros aumentos de capital. El total de las aportaciones entran a la empresa, 50% a capital social y 50% al concepto de aportaciones para futuros aumentos de capital. Al aumentar los N\$192,500 en el capital social el nuevo socio se convierte en mayoritario de la empresa , esto se debe a que la aportación supera en un 300% el capital social actual de la empresa, de esta manera el nuevo socio tiene mas peso sobre las decisiones de la empresa.

Los restantes N\$192,500 entran en la empresa como aportaciones para futuros aumentos de capital, estas aportaciones no están sujetas a protocolización, de esta manera el nuevo socio puede retirar parte o todo en la proporción de el monto de esta aportación; así el nuevo socio puede proteger su inversión en caso de no mejorar la situación financiera de la empresa.

De esta inyección de recursos se pueden aplicar 80% para aumentar sus inventarios (N\$ 308 000) y el otro 20% distribuido de la siguiente manera: en bancos el 5 % (N\$ 19 250.00) y el 15% restante en inversiones (N\$ 57 750) .

En lo que refiere a dos cuentas que se tienen de pasivo como son proveedores y acreedores, se pueden liquidar de la siguiente forma: la cuenta de proveedores se puede pagar con el adeudo de los clientes y con la cuenta de bancos. el adeudo de acreedores. estos pasivos están sujetos a negociación por lo que no se tomaron en cuenta para el análisis, aunque en caso extremo pueden ser liquidados los adeudos con los nuevos recursos. Para disminuir la cuenta de documentos por pagar se esta en condiciones de cubrir el pago mensual de las amortizaciones del préstamo, por la generación de recursos propios de las actividades de la empresa.

De esta manera la empresa esta en condiciones de empezar sus estrategias de expansión al tener su inventario en posición de empezar con la magnitud de las ventas que se pueden esperar de los clientes con los que ya se iniciaron las negociaciones (OXXO y CIFRA) .

Con este caso se tiene el objetivo principal de que la empresa tenga los insumos necesarios de acuerdo a las estrategias implementadas, sin embargo por las condiciones económicas con una expectativa de disminución de la demanda de bienes y servicios no es recomendable incrementar demasiado sus inventarios pues se corre el riesgo de tener muy poca rotación de los mismos, cabe aclarar que las negociaciones con las cadenas comerciales se hizo antes de la devaluación.

VENTAJAS:

- Se tiene el inventario necesario para llevar a cabo las estrategias
- Se tiene la posibilidad de cambiar el enfoque administrativo, pues con el nuevo socio se pueden elaborar nuevas estrategias.
- ◆ En lo que refiere a las aportaciones para futuros aumentos de capital, los recursos se obtienen de forma inmediata.
- Existen recursos necesarios para pagar las amortizaciones mensuales del financiamiento. (en el corto plazo)

DESVENTAJAS:

- El mercado no esta en condiciones para desarrollar la estrategia
- La recuperación de la inversión se ve afectada pues las condiciones del mercado son poco favorables.
- ◆ Si lo decide el nuevo socio puede retirar parte de las aportaciones de capital.

Esta alternativa se podría aplicar si el entorno económico fuera mas favorable, de otra manera solo se tendría que mantener el valor de las aportaciones (cabe recordar que están en dólares) para no descapitalizar la empresa.

Aunque en este caso solo el 15% del total de las aportaciones se ocupa en inversiones (por ejemplo CETES), que además de conservar el valor genera recursos adicionales para la empresa.

4.4.2. - TERCER CASO: PAGO DE FINANCIAMIENTO

En este caso con la aportación de los nuevos recursos se realiza el pago total de documentos por pagar (financiamiento), de esta forma, la cuenta que anteriormente formaba parte del concepto de documentos por pagar, ahora forma parte del concepto de acreedores. El resto de las aportaciones (N\$213, 651.16) entran a la empresa como capital social en 50% (N\$106,825.58) y aportaciones para futuros aumentos de capital en 50% (N\$106,825.58).

La aplicación de estos recursos se realiza en inventarios en 50% del total restante (N\$106,825.58) y el otro 50% en inversiones (N\$106,825.58) . El pago a proveedores se realiza de la misma forma que en el caso anterior.

En este caso el objetivo principal es liberar a la empresa del pago de los intereses del financiamiento, cabe recordar que la crisis económica en nuestro país hizo que el costo del dinero aumente considerablemente. Así la deuda con la institución financiera se convierte en deuda con el socio¹¹, lo que permite negociar mas flexiblemente el pago del financiamiento. De igual manera el socio se vuelve acreedor de la empresa por pagar el total de la deuda y con el resto de sus aportaciones se convierte en socio mayoritario de la empresa (por que su aportación en el capital social supera en 150% al actual), se tiene la posibilidad de que las obligaciones contraídas con el socio se puedan convertir en acciones.

Podemos observar que se restaura muy favorablemente el equilibrio financiero de la empresa, pues el capital contable de la empresa supera su pasivo.

La aplicación de los recursos en inventarios hace posible que la empresa pueda llevar a cabo sus estrategias de expansión de acuerdo a la situación económica actual, pues tal vez no tenga las ventas que se pronosticaron, pero si puede soportar el aumento en los precios de sus productos que se importan.

Para no descapitalizar a la empresa y conservar el valor de la aportación en dólares, la otra parte del capital utilizado en inventarios, se utiliza en inversiones (especulativas o de cartera) para proteger buena parte del capital de las condiciones de incertidumbre que actualmente existen en nuestro país.

¹¹ Al pagar totalmente la deuda con la institución financiera, esta otorgue un descuento por pronto pago o liquidación

VENTAJAS:

- ◆ Se libera a la empresa de la carga de interés
- ◆ La deuda se puede negociar con el nuevo socio en mejores condiciones para la empresa
- ◆ Se tienen mayores recursos para realizar inversiones, al mismo tiempo que se generan recursos adicionales a la empresa y se protege el valor del capital aportado.

DESVENTAJAS:

- ◆ No le deja mucho margen de capital para poder aumentar sus inventarios en caso de un incremento en las ventas

4.4.3.- CUARTO CASO: INVENTARIO-INVERSIONES-PASIVO:

En este caso, con las aportaciones se utiliza el 30% del total de las mismas para liquidar parte de los documentos por pagar, y de esta manera parte de esta deuda se convierte en deuda con acreedores. Una vez pagado el financiamiento, se tiene una cantidad de N\$269,500 la cual entra a la empresa como capital social en 50% N\$134,750 y el resto como aportaciones de aumentos de capital.

La aplicación de los recursos se destina a sus inventarios en un 60% (N\$161, 700) y el 2% se deposita en el banco (N\$ 5390.00) la cantidad restante se canaliza a inversiones (N\$ 102 410) .

En este caso el objetivo principal es aplicar los recursos de forma que pueda lograr sus estrategias al incrementarse alrededor del 300% el inventario que tenía, aligerar la carga de los documentos por pagar y proteger el valor de las aportaciones.

En este caso se canalizan los recursos de la empresa en inventarios necesarios para poder comenzar sus estrategias de expansión (en el mediano plazo) de acuerdo con las condiciones del mercado, lo que lograría que la empresa empiece a generar las utilidades que revertirán las pérdidas.

Al pagar parte de la deuda se puede renegociar el pago de intereses por la cantidad sobrante, así se libera a la empresa del pago excesivo por las altas tasas de interés que existen actualmente (enero de 1995), el pago de dicho pasivo será como un préstamo de acreedor para la empresa, el cual tiene mas flexibilidad de pago negociándolo con el socio.

Para proteger el valor de la aportación es necesario utilizar parte de la misma en inversiones (de cartera o especulativas).

En lo que refiere a la forma en que se compone el capital social, el nuevo socio tendrá el carácter de mayoritario, y en la forma de aportaciones puede ser disminuidas por el inversionista

VENTAJAS:

- ◆ Se protege el valor de la aportación ya sea en forma de inventarios y en inversiones, pues tal aportación es en dólares, ya que al situación económica de nuestro país pondría en peligro el valor real de tales aportaciones.

CONCLUSIONES:

Se busca en cualquier caso que la empresa pueda pagar totalmente sus pasivos, por ejemplo, en el tercer o cuarto caso renegociando el financiamiento para aminorar la carga de intereses, y permitir que la empresa pueda crecer y pagar sus intereses, de acuerdo al crecimiento de la misma.

De cualquier manera la empresa recibe la palanca financiera necesaria para su crecimiento, este palanca por la naturaleza en que se esta dando no constituye un costo financiero para la empresa aunque es factible que pueda ser adquirida por el nuevo socio.

Si la situación económica mejora, la empresa estará financieramente en condiciones de realizar la alianza estratégica con su proveedor.

CAPÍTULO V.

*Una propuesta para implementar
un plan estratégico.*

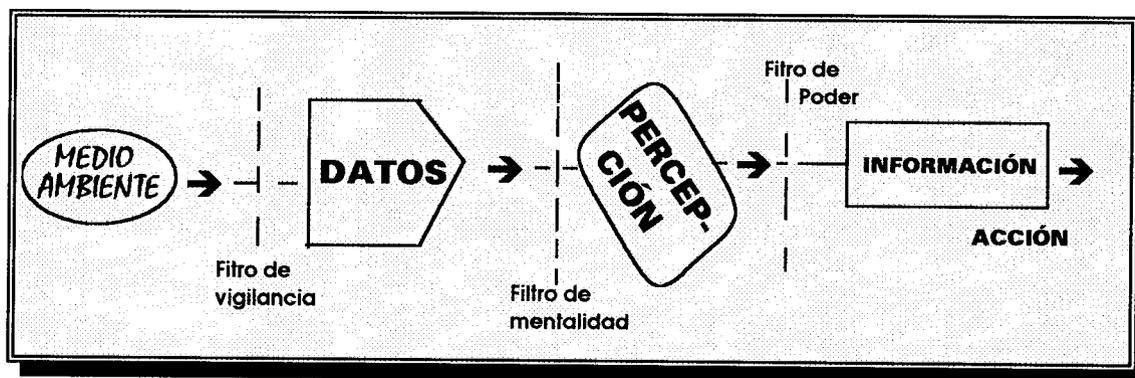
5.- LOS FILTROS DE MENTALIDAD.

Una vez descritas las alternativas, cabe señalar qué factores cooperarán a la creación del valor de una empresa para que comience a elaborar el plan estratégico que le lleve a tener un mejor desempeño y así poder sobrevivir en contextos competitivos y/o entornos turbulentos.

En primera instancia es necesario utilizar la información estratégica que más se apege a las necesidades de la organización. La recomendación aquí es que los decisores de la organización se formen una mentalidad estratégica-creativa. El cómo lograrlo se da a partir de las situaciones que traen como consecuencia un fracaso, es necesario que se forme una mentalidad en cuanto a las cosas que no se hicieron para predeterminarlos o evitarlos, para tal efecto los directivos deben de cumplir con lo siguiente:

- ♦ Elaborar pronósticos de tendencias históricas para crear nuevas ideas de vanguardia.
- ♦ Subsistir sobre lo nuevo procurando recuperar lo invertido, si no se recupera obtener recursos de otra parte.
- ♦ No preocuparse por la competencia, sostener que ellos son su misma competencia
- ♦ Tolerar el fracaso en situaciones en que el riesgo ha sido tomado inconscientemente.

Para esto se sugiere el siguiente modelo de información estratégica:



- **El medio ambiente:** Las señales y datos acerca de las tendencias futuras y las posibilidades en este, llegan a la organización por medio de la constante observación de los pronósticos y el análisis. Mientras más compleja sea la realidad, más comprensible debe ser la técnica.
- **Los datos:** Estos no forman parte de la información en las que se basan las decisiones, sino hasta que pasen 2 filtros adicionales:
 - **El filtro de la mentalidad** (ya descrito)
 - **El filtro de poder:** La coalición de poder (una nueva administración externa) que asegurara su aceptación.
 - **La percepción:** Para asegurar la aceptación de una nueva mentalidad es necesaria la intervención de los directivos pues son los que la guían e inician.

Finalmente se da la mentalidad que responde a la turbulencia futura de el entorno. Esta es una parte crítica del problema de información estratégica, pues se requiere de la adaptación y la ayuda de los administradores para adquirirla.

5.1- RECOMENDACIONES

5.1.1.- ALIANZA ESTRATÉGICA UNA OPCIÓN A LARGO PLAZO.

Una vez que CONITER, comience a reorganizarse y mantenga una mejor situación financiera podrá identificar su ventaja competitiva. Posteriormente con la habilidad que haya generado para guiar sus actividades presentes y futuras requerirá de la expansión geográfica, pues tiene como objetivo una proyección externa hacia Latinoamérica, para tal efecto identifica al aliado idóneo, en este caso su proveedor Laboratorios Mayer, para crecer y aumentar su intervalo de maniobra consiguiendo ser más rentable y limitar a su competencia.

Las cuestiones que debe tener en cuenta CONITER, son las siguientes:

1. Cómo se pronostica el futuro de la empresa
2. En qué posición se encuentra la competencia
3. En que grado se ha contraído el mercado
4. Las utilidades corresponden al esfuerzo
5. Qué aspectos ayudarían a cambiar el futuro de su empresa
6. Con qué elementos sería más competitivo
7. Qué factores le proporcionarían más oportunidades
8. Qué aspectos se habrán de considerar para recuperar el rendimiento sobre la inversión (**R.O.I.**)
9. Qué ofrece CONITER.

5.1.2.- PUNTOS ESENCIALES QUE PUEDE OFRECER CONITER.

Con la previa asociación que tuvo con el extranjero. Coniter si ha tenido capacidad administrativo-empresarial de mantenerse en el mercado, por la tanto, su curva de aprendizaje propiciará que se consiga los siguientes objetivos:

- ♦ Incrementar su participación en el mercado: Esto será viable aún con un desequilibrio financiero, Coniter ha logrado incrementar su demanda y ahora el reto será mantener y controlar la misma.
- ♦ Perfeccionar su técnica de distribución: Debe elaborar y coordinar un método lo bastante agresivo para dinamizar las ventas, siendo éstas un elemento esencial en el posicionamiento del mercado.
- ♦ Competencia: La característica de los productos que distribuye Coniter es propicia para mantenerse e incluso superar a la competencia, con la buena administración que se la dé a los recursos para la primordial tarea de posicionarlos, con una previa y muy completa información, pues la ventaja que ofrece es muy peculiar.
- ♦ Es esencial, en este caso, que la empresa canalice gran parte de sus esfuerzos y recursos para difundir lo que son y en que cooperan los productos.

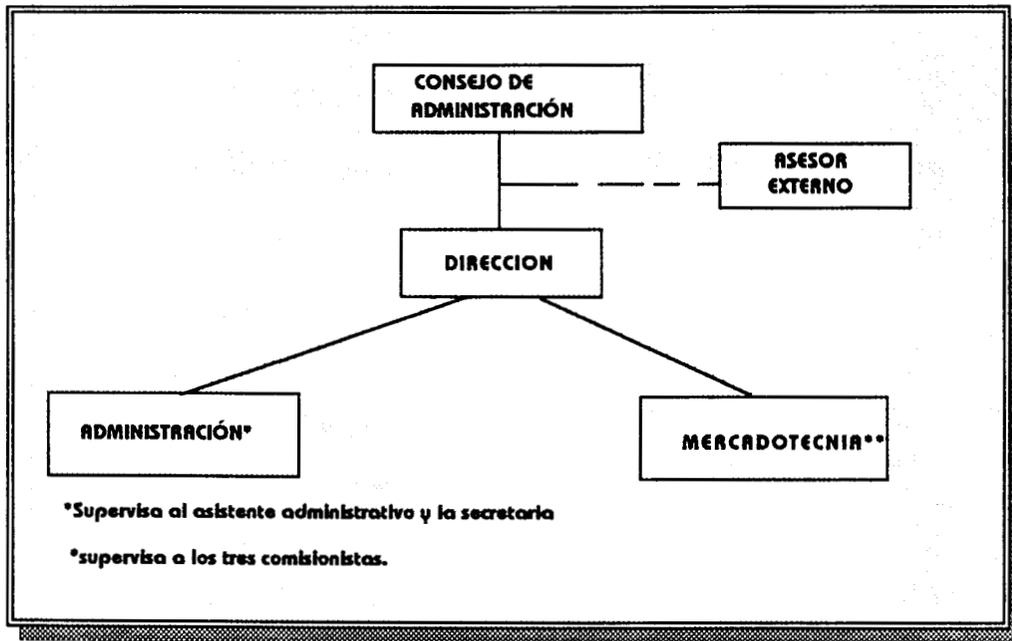
Con base a los condones, las distintas texturas y atributos de estos cooperan para ofrecer un producto competitivo y, con la consolidación de las estrategias de expansión Coniter podrá posicionarlos y tener potencial para competir.

Los lubricantes, por ser un producto nuevo y, por ende, poco conocido tiene un amplio intervalo de maniobra para posicionarlo y alcanzar el éxito creando una nueva necesidad y un nuevo segmento de clientes en el mercado.

Con base a estos dos aspectos es necesario que la empresa elabore una campaña publicitaria utilizando todos los medios de comunicación que estén a su alcance, pues la tarea principal es informar a su mercado objetivo. Además se tiene la ventaja de poseer la distribución de un producto diferenciado y por lo tanto se podrá ser líder en cuanto a costo.

Es necesario que Coniter comience a pensar en las ventajas que puede generar por la selección de personal calificado, valorándolo para poder conseguir sus objetivos, para tal efecto sugerimos la contratación de una secretaria y un asistente administrativo coordinados directamente por el encargado de Administración.

Así mismo, se sugiere la contratación de tres comisionistas que bajo la supervisión del departamento de mercadotecnia dinamicen las ventas. Y lo más importante, que eventualmente contraten la asesoría externa.



5.1.3.- LAS OPORTUNIDADES QUE NECESITA GENERAR:

En este aspecto, una vez que Coniter ha identificado sus oportunidades y ha sido capaz de planificar acertadamente, tiene la necesidad de expandir su mercado, pues si bien no ha tenido utilidades y se ha mantenido sana en cuanto a sus gastos operacionales, le sería más benéfico que el producto se maquile en México y se pueda atender la demanda. Con esto se evitarían cargas arancelarias y fiscales.

Requiere de un cambio no en el ámbito comercial sino en el ámbito tecnológico, creando con esto nuevas posibilidades para el diseño de los productos existentes y la planeación de nuevos productos.

Afrontando y consiguiendo los objetivos anteriormente mencionados, Coniter sería más competitivo y así tendría una visión clara en lo que a su rendimiento sobre la inversión se refiere.

En este contexto lo que puede ofrecer Coniter es la experiencia y el acceso al mercado Latinoamericano. Además de un conocimiento preciso del marco fiscal, legal, y financiero así como el conocimiento del mercado nacional.

5.1.4.- FACTORES EN LOS QUE PUEDE CREAR INTERÉS PARA EL SOCIO PROSPECTO:

Mayer por ser una empresa de mayor tamaño que Coniter posee más experiencia y adaptabilidad, siendo innovadora y creativa para manejar sus negocios, así mismo es parte de una importante rivalidad competitiva en su país.

Desde un principio Mayer como proveedor, sólo vendía su producto. De la creatividad y capacidad de Coniter dependía el lento o el rápido desplazamiento de los mismos. Hasta antes de la crisis, viéndose en una etapa crítica Coniter recurre a Mayer para plantearle el plan de negocios que contemplaba la alianza estratégica, en la cual era prioritaria una inversión para dinamizar la actividad empresarial, al mismo tiempo, Coniter comenzaba a experimentar mayor demanda de sus productos que difícilmente satisfacía por su situación.

Mayer, conservadoramente, exigía hasta el más mínimo detalle en cuanto a capacidad administrativo-empresarial, para pensar en la propuesta y estudiar las necesidades de Coniter.

Acertadamente, Mayer tenía un proyecto para el diseño de un nuevo producto, sin embargo, por las características de su entorno nacional era muy lento el proceso de registro y aceptación. Con base a esta situación acude a Coniter el cual con dificultades ha aprendido a conocer su entorno en cuanto a los requerimientos de comercialización en productos de estas características, haciendo viable con esto la gran probabilidad de implementar tal proyecto en nuestro país.

Dadas las anteriores circunstancias, Mayer decide darle seguimiento a tal proyecto, sin embargo, este asunto se pospuso debido a la falta de liquidez y ventas deficientes que venía enfrentando Coniter además de la crisis devaluatoria que se presentó a finales de 1994.

Con la llegada de un nuevo socio la empresa tiene la oportunidad de reestructurarse. De esta manera recomendamos, con base a la nueva estrategia empresarial, que Coniter analice su posición y defienda agresivamente sus intereses para pensar con más firmeza en llevar a cabo esta alianza.

VENTAJAS PARA MAYER:

1. Acceder a nuevos mercados para así incrementar su participación
2. Registrar y fabricar un nuevo producto en un marco legal más accesible
3. Crear nuevas necesidades y por lo tanto, nuevos segmentos
4. Generar ventaja competitiva
5. Cooperar al desarrollo del sector
6. Incrementar su valor para generar un satisfactorio *rendimiento en sobre su inversión*

VENTAJAS PARA CONITER:

1. Disponer de tecnología para estimular la ventaja competitiva.
2. Crear nuevas posibilidades para diseñar un nuevo producto, la forma de producirlo y distribuirlo.
3. Creación de un nuevo sector a través de una nueva necesidad, un nuevo segmento de clientes y una expansión geográfica.
4. Reagrupar de una nueva forma los segmentos de clientes existentes.
5. Disminución de costos.
6. Diferenciación de los productos.
7. Capitalización de sus beneficios para crear una cadena de valor compatible con la del socio.
8. Incrementar su capacidad administrativo-empresarial.
9. Estructura organizacional plana¹²

5.2.- OBSERVACIONES : ALIANZA ESTRATÉGICA CONITER- MAYER:

Si bien se describen las ventajas de ambas empresas en la posible alianza estratégica, cabe señalar que existen causas que podrán mermar la consecución de esta alianza, estas implican substanciales costos en términos estratégico-organizativos y se pierde la coordinación en lo que a objetivos principales refiere. Ante un posible fracaso la empresa más débil, económica y organizativamente, tenderá a ser absorbida por la más fuerte.

Una vez que Coniter se ha reorganizado y comience a tener capacidad integral para desempeñarse, es preciso, que si piensa en una alianza estratégica, identifique las diferencias económicas, administrativas y principalmente culturales que existen entre ambas empresas ya que estas últimas tienen una fuerte influencia en la ejecución de sus actividades.

¹² Se habla de una estructura organizacional plana cuando los mecanismos de coordinación se distribuyen de manera uniforme para generar una retroalimentación en todos los niveles sin tener una parte clave.

Se pudo observar que para el desarrollo empresarial se requiere interpretar y adaptar eficientemente la información a la empresa. Es esencial que exista:

- ♦ Una buena interpretación del lenguaje
- ♦ Una compatibilidad en cuanto a jornadas de trabajo
- ♦ Confianza y, principalmente, un eficiente control interno

Llevando a cabo las anteriores observaciones se puede llegar a una sinergia para el beneficio de ambas empresas.

Conclusiones:

Pudimos comprobar que las opciones y viabilidad para el desarrollo de una microempresa son existentes siempre y cuando se atiendan todos los aspectos que influyen tanto interna como externamente, es decir, mantener en el mejor estado la organización interna e interactuar eficientemente con su entorno.

Es necesario mencionar que la situación básica para el diagnóstico de las organizaciones, particularmente CONITER, es la financiera, ya que, esta estructura es la principal para estudiar las oportunidades que pueden tener, así como los eventos que puedan intervenir en la consecución de sus objetivos. De aquí partimos a identificar la capacidad administrativo-empresarial que exige una constante retroalimentación para poder planear, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades de la organización.

Para que una microempresa pueda implementar una planeación es necesario contar con los mejores recursos humanos, una constante comunicación en todos los niveles, así como una gran habilidad directiva para monitorear todos los factores que se encuentran en el medio ambiente y decidir cuales son de importancia para la organización.

Una vez que se tiene esta base para pensar en la expansión, aún mediante la asociación estratégica, lo más importante es tener información financiera precisa, para así poder tomar decisiones adecuadas. Otro factor importante con el que coopera la información es pronosticar y monitorear todos aquellos sucesos que tengan influencia en los objetivos de la empresa.

La microempresa por su tamaño y capacidad debe ser muy cuidadosa al pensar en la asociación estratégica, pues si no estudia detalladamente sus posibilidades y amenazas es muy probable que, si su socio es más eficiente en cuanto a organización, pueda absorberla. Es necesaria una constante disciplina para evaluar la posición de la microempresa, siendo que con esto puede identificar sus ventajas y desventajas, así como, la posición que pudiera tener y decidir con esto lo más conveniente.

Es muy importante defender que cuando una microempresa se reorganiza y es viable para crecer y desarrollarse en experiencia, junto con su socio, si tiene la capacidad de lograr su objetivo general, es por esto que Coniter tiene una gran oportunidad de poder crecer y penetrar en el mercado, siempre y cuando sea adaptativa y hábil para lograrlo.

Consideramos que la situación de México es muy difícil y más aún para Coniter y otras microempresas, sin embargo, con la innovación que estas generen pueden sacarle la mejor ventaja a lo que enfrenten en su entorno.

Sugerimos que estas empresas contraten eventualmente asesoría externa, no necesariamente de firmas reconocidas que por lo regular son muy costosas, puede ser de **grupos que se encuentren en las universidades y que quieran participar en el desarrollo de la microempresa, con la premisa básica de proporcionar información pronta, eficiente y económica.**

Bibliografía

Gitman Lawrence S. Fundamentos de Administración Financiera, Edit. Harla, México 1988

Koontz Harold, O' Donnell Cyril, Weihrich Heinz. Administración, Edit. Mc. Graw Hill, México 1988

Van Horne James C. Administración Financiera, Edit. Pentrice Hall, México 1986

Moreno F. Joaquín A. Las finanzas en la Empresa, Edit. Mc. Graw Hill, México 1990

Villegas H. Eduardo, Ortega Rosa María. El Nuevo Sistema Financiero Mexicano, Edit. PAC, México 1992

Biblioteca Nafin de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Tomos I al IV, México 1993

El Manual de Ingeniería Financiera. Dr. Octavio Aguirre, México 1994

Entrepeniur. Manual para la Consultoría de Negocios, México 1994

La Banca de Desarrollo para la Modernización Empresarial. Nacional Financiera, S.N.C., México 1993

El Mercado de Valores. Nacional Financiera, S.N.C., Noviembre, México 1994

El Mercado de Valores. Nacional Financiera, S.N.C., Diciembre, México 1994

El Mercado de Valores. Nacional Financiera, S.N.C., Enero, México 1995

Comercio

Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México, Vol. XXXIII No. 384, Noviembre, México 1992

Comercio

Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México, Vol. XXXV No. 410, Enero, México 1995

Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México, Reunión Urgente para Analizar el Plan para Enfrentar la Emergencia Económica, Enero, México 1995

Conferencia la Nueva Administración. Pronunciada Vía Satélite por el Dr. Peter F. Drucker, Nacional Financiera, CEMCAPSE, México 1992

Valuación de Empresas. Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., Agosto, México 1991

Estrategias para el Desarrollo Empresarial. ARROBA, México 1993

El Financiero

Sección Enfoques: Alianzas Estratégicas de Empresas, pag. 29A, Septiembre 8, México 1993

Idem., pag. 35A, Septiembre 15, México 1993

Idem., pag. 33A, Agosto 31, México 1993

El Financiero

Sección Enfoques: Una Experiencia de Alianza Estratégica, pag. 34A, Agosto 9, México 1993

El Financiero

Sección Enfoques: Las Alianzas Estratégicas: Una Táctica de Desarrollo, pag. 33A, Mayo 11, México 1993E

El Financiero

Sección Enfoques: ¿ Por Qué Alianzas Estratégicas ?, pag. 35A, Julio 5, México 1993

El Financiero

Sección Enfoques: La Microempresa, pag. 31A, Diciembre 9, México 1994

El Financiero

Sección Enfoques: Situación Actual de la Micro y Pequeña Empresas, pag. 35A, Noviembre 8, México 1994

Anezo

Coniter S.A. de C.V.
 Estado de Posición Financiera al 31 de diciembre de 1993
 (Nuevos Pesos)

ACTIVO

Activo Circulante

Bancos	N\$1,792.00	
Clientes	N\$1,529.00	
Deudores Diversos	N\$32,582.00	
Inventarios	N\$25,856.00	
I.V.A. Acreditable	N\$1,036.00	
	-----	N\$62,795.00

Activo Fijo

Mobiliario y equipo de oficina	N\$13,541.00	
Depreciación de Equipo de oficina	-N\$1,003.00	
Equipo de Computo	N\$2,699.00	
Depreciación de Equipo de computo	-N\$675.00	
	-----	N\$14,562.00

Otros Activos

Permisos y Licencias	N\$26,086.00	
Pagos Anticipados	N\$9,164.00	
Gastos de Instalación	N\$5,320.00	
Amortización de Gastos de Instalación	-N\$222.00	
	-----	N\$40,348.00

TOTAL ACTIVO N\$117,705.00

PASIVO

Pasivo a corto plazo

Proveedores	N\$3,055.00	
Acreedores	N\$2,474.00	
Impuestos por pagar	N\$3,667.00	
	-----	N\$9,196.00

Capital Contable

Capital Social	N\$51,705.00	
Resultado del ejercicio 1993	-N\$45,717.00	
Aportaciones p/futuros aumentos de capital	N\$103,835.00	
Superavit por revaluación	-N\$1,314.00	
	-----	N\$108,509.00

TOTAL PASIVO Y CAPITAL N\$117,705.00

Relación de gastos de administración al 31 de diciembre de 1993

<i>Concepto</i>	<i>Importe</i>
Sueldos y Salarios	N\$2,629.00
Papelería y artículos de escritorio	N\$1,617.00
Puublicidad y propaganda	N\$2,671.00
Gastos de viaje	N\$4,025.00
Mantenimiento de equipo de oficina	N\$462.00
Remuneraciones	N\$3.00
2% nominas	N\$53.00
I.M.S.S.	N\$458.00
2% SAR	N\$56.00
5% INFONAVIT	N\$141.00
Luz	N\$149.00
Fletes, acarreos y envíos	N\$1,791.00
Arrendamiento de oficinas	N\$20,240.00
Garantías	N\$150.00
Cuotas y suscripciones	N\$1,100.00
No deducibles	N\$973.00
Renta radioreceptor	N\$69.00
Teléfono	N\$6,573.00
Teléfono celular	N\$954.00
Amortización gastos de instalación	N\$217.00
Seguros	N\$836.00
Comisiones bancarias	N\$536.00
Depreciación Equipo de computo	N\$26.00
TOTAL	N\$45,729.00

Coniter S.A. de C.V.

Estado de resultados del 01 de enero de 1993 al 31 de octubre de 1993

INGRESOS

INGRESOS

VENTAS	N\$110,155.00
OTROS INGRESOS	N\$20,979.00
TOTAL DE INGRESOS	<u>N\$131,134.00</u>

EGRESOS

COSTOS

COSTO DE VENTAS	<u>N\$67,734.00</u>
TOTAL DE COSTOS	<u>N\$67,734.00</u>

GASTOS

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	N\$64,523.00
GASTOS DE VENTA	N\$17,219.00
TOTAL DE GASTOS	<u>N\$81,742.00</u>

COSTO INTEGRAL DEL FINANCIAMIENTO	<u>N\$15,172.00</u>
TOTAL DE EGRESOS	<u>N\$164,648.00</u>
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-N\$33,514.00

Coniter S.A. de C.V.

Estado de resultados del 01 de enero de 1993 al 31 de diciembre de 1993

INGRESOS

INGRESOS

VENTAS N\$8,340.00

TOTAL DE INGRESOS N\$8,340.00

EGRESOS

COSTOS

COSTO DE VENTAS N\$5,129.00

TOTAL DE COSTOS N\$5,129.00

GASTOS

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN N\$45,749.00

TOTAL DE GASTOS N\$45,749.00

COSTO INTEGRAL DEL FINANCIAMIENTO N\$3,179.00

TOTAL DE EGRESOS N\$54,057.00

UTILIDAD DEL EJERCICIO -N\$45,717.00

Coniter S.A. de C.V.
 Estado de Posición Financiera al 31 de agosto de 1994
 (Nuevos Pesos)

ACTIVO

Activo Circulante

Bancos	N\$19,452.00	
Clientes	N\$16,673.00	
Deudores Diversos	N\$17,129.00	
Inventarios	N\$62,318.00	
I.V.A. Acreditable	N\$20,414.00	
	-----	N\$135,986.00

Activo Fijo

Mobiliario y equipo de oficina	N\$39,688.00	
Depreciación de Equipo de oficina	-N\$3,085.00	
Equipo de Computo	N\$10,503.00	
Depreciación de Equipo de computo	-N\$1,978.00	
Equipo de transporte	N\$70,100.00	
Depreciación de equipo e transporte	-N\$8,178.00	
		N\$107,050.00

Otros Activos

Permisos y Licencias	N\$41,400.00	
Pagos Anticipados	N\$133.00	
Gastos de Instalación	N\$5,478.00	
Amortización de Gastos de Instalación	-N\$378.00	
Crédito al salario	N\$71.00	
Reservas de contingencia	N\$30,000.00	
		N\$76,704.00

TOTAL ACTIVO

N\$319,740.00

PASIVO

Pasivo a corto plazo

Proveedores	N\$368.00	
Acreedores	N\$4,220.00	
Documentos por pagar	N\$230,995.00	
Impuestos por pagar	N\$1,926.00	N\$237,509.00

Capital Contable

Capital Social	N\$53,245.00	
Resultado del ejercicio 1993	-N\$47,079.00	
Aportaciones p/futuros aumentos de capital	N\$106,920.00	
Superavit por revaluación	-N\$388.00	
Pérdida del ejercicio	-N\$30,467.00	
	-----	N\$82,231.00

TOTAL PASIVO Y CAPITAL

N\$319,740.00

Coniter S.A. de C.V.

Estado de resultados del 01 de enero de 1994 al 31 de Agosto de 1994

INGRESOS

INGRESOS

VENTAS N\$86,134.00

TOTAL DE INGRESOS N\$86,134.00

EGRESOS

COSTOS

COSTO DE VENTAS N\$52,964.00

TOTAL DE COSTOS N\$52,964.00

GASTOS

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN N\$33,536.00

GASTOS DE VENTA N\$16,399.00

TOTAL DE GASTOS N\$49,935.00

COSTO INTEGRAL DEL FINANCIAMIENTO N\$13,702.00

TOTAL DE EGRESOS N\$116,601.00

UTILIDAD DEL EJERCICIO -N\$30,467.00

Coniter S.A. de C.V.
Estado de Posición Financiera al 31 de octubre de 1994
(Nuevos Pesos)

ACTIVO

Activo Circulante

Bancos	-N\$405.00	
Clientes	N\$17,207.00	
Deudores Diversos	N\$7,083.00	
Inventarios	N\$61,646.00	
Inversiones	N\$45,519.00	
	-----	N\$131,050.00

Activo Fijo

Mobiliario y equipo de oficina	N\$39,688.00	
Depreciación de Equipo de oficina	-N\$3,746.00	
Equipo de Computo	N\$10,503.00	
Depreciación de Equipo de computo	-N\$2,416.00	
Equipo de transporte	N\$70,100.00	
Depreciación de equipo e transporte	-N\$8,451.00	
		N\$105,678.00

Otros Activos

Permisos y Licencias	N\$41,400.00	
Pagos Anticipados	N\$133.00	
Gastos de Instalación	N\$5,478.00	
Amortización de Gastos de Instalación	-N\$424.00	
Crédito al salario	N\$199.00	
Reservas de contingencia	N\$30,000.00	
		N\$76,786.00

TOTAL ACTIVO

N\$313,514.00

PASIVO

Pasivo a corto plazo

Proveedores	N\$25,602.00	
Acreedores	N\$8,000.00	
Documentos por pagar	N\$204,995.00	
Impuestos por pagar	N\$5,120.00	N\$243,717.00

Capital Contable

Capital Social	N\$53,246.00	
Resultado del ejercicio 1993	-N\$47,079.00	
Aportaciones p/futuros aumentos de capital	N\$97,532.00	
Superavit por revaluación	-N\$388.00	
Pérdida del ejercicio	-N\$33,514.00	
	-----	N\$69,797.00

TOTAL PASIVO Y CAPITAL

N\$313,514.00

La asociación estratégica como una alternativa para el desarrollo de una

Microempresa.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
COSTO EN DOLARES	COTIZACION DOLAR	IMPUESTO ADUANAL(%)	ERECHO D ADUANA	DTA	VENTAS	A OCT.	GASTOS DE VENTA y ADMIN DIRREC. y ADMIN INDIR.	GASTOS FINANCIEROS	OPERACION	TOTAL COSTO	COSTO TOTAL	COSTO DE VTA. ANT.
0.110	5.500	12.00%	0.80%	NS0.04	NS0.02	NS0.520	NS0.44	NS0.50	NS1.65	NS0.21	NS1.86	NS0.91
0.813	5.500	12.00%	0.80%	NS0.04	NS0.18	NS3.830	NS3.25	NS3.69	NS12.16	NS1.52	NS13.68	NS5.40
2.492	5.500	12.00%	0.80%	NS0.11	NS0.55	NS16.009	NS10.01	NS11.34	NS37.36	NS4.66	NS42.02	NS15.60
0.110	5.500	12.00%	0.80%	NS0.04	NS0.18	NS0.073	NS0.44	NS0.55	NS1.70	NS0.21	NS1.91	NS0.91
0.813	5.500	12.00%	0.80%	NS0.04	NS0.18	NS5.223	NS3.25	NS3.69	NS12.16	NS1.52	NS13.68	NS5.40
2.492	5.500	12.00%	0.80%	NS0.11	NS0.55	NS16.009	NS10.01	NS11.34	NS37.36	NS4.66	NS42.02	NS15.60
0.119	5.500	12.00%	0.80%	NS0.01	NS0.03	NS0.764	NS0.48	NS0.55	NS1.79	NS0.22	NS2.01	NS1.65
0.854	5.500	12.00%	0.80%	NS0.04	NS0.19	NS0.564	NS3.42	NS3.87	NS12.78	NS1.59	NS14.37	NS5.53
2.625	5.500	12.00%	0.80%	NS0.12	NS0.58	NS16.863	NS10.57	NS11.96	NS39.39	NS4.92	NS44.31	NS16.50
0.119	5.500	12.00%	0.80%	NS0.01	NS0.03	NS0.764	NS0.48	NS0.55	NS1.79	NS0.22	NS2.01	NS1.65
0.854	5.500	12.00%	0.80%	NS0.04	NS0.19	NS0.564	NS3.42	NS3.87	NS12.78	NS1.59	NS14.37	NS5.53
2.625	5.500	12.00%	0.80%	NS0.12	NS0.58	NS16.863	NS10.57	NS11.96	NS39.39	NS4.92	NS44.31	NS16.50
0.126	5.500	12.00%	0.80%	NS0.01	NS0.03	NS0.809	NS0.52	NS0.59	NS1.92	NS0.24	NS2.16	NS1.20
0.938	5.500	12.00%	0.80%	NS0.04	NS0.21	NS6.026	NS3.78	NS4.28	NS14.09	NS1.76	NS15.85	NS5.76
2.858	5.500	12.00%	0.80%	NS0.13	NS0.63	NS18.360	NS11.41	NS12.54	NS42.31	NS5.31	NS47.62	NS20.28
0.137	5.500	12.00%	0.80%	NS0.01	NS0.03	NS0.880	NS0.56	NS0.64	NS2.08	NS0.26	NS2.34	NS1.11
0.996	5.500	12.00%	0.80%	NS0.04	NS0.22	NS6.398	NS3.98	NS4.51	NS14.89	NS1.85	NS16.74	NS6.30
2.975	5.500	12.00%	0.80%	NS0.13	NS0.65	NS19.111	NS11.97	NS13.57	NS44.65	NS5.58	NS50.23	NS20.05
0.100	5.500	12.00%	0.80%	NS0.00	NS0.02	NS0.842	NS0.40	NS0.46	NS1.50	NS0.19	NS1.69	NS2.05
1.100	5.500	12.00%	0.80%	NS0.05	NS0.24	NS7.066	NS4.42	NS5.01	NS16.50	NS2.06	NS18.56	NS9.85
1.850	5.500	12.00%	0.80%	NS0.08	NS0.41	NS11.884	NS7.43	NS8.43	NS27.74	NS3.46	NS31.20	NS12.87
1.850	5.500	12.00%	0.80%	NS0.08	NS0.41	NS11.884	NS7.43	NS8.43	NS27.74	NS3.46	NS31.20	NS12.87
2.950	5.500	12.00%	0.80%	NS0.13	NS0.65	NS18.951	NS11.85	NS13.44	NS27.74	NS4.46	NS31.20	NS12.87
4.500	5.500	12.00%	0.80%	NS0.20	NS0.99	NS28.908	NS11.85	NS13.44	NS44.24	NS5.52	NS49.76	NS33.00
4.800	5.500	12.00%	0.80%	NS0.21	NS1.06	NS30.835	NS19.29	NS21.86	NS71.99	NS9.96	NS80.95	NS34.00
1.000	5.500	12.00%	0.80%	NS0.04	NS0.22	NS6.424	NS4.02	NS4.55	NS14.99	NS1.87	NS16.86	NS9.90
2.230	5.500	12.00%	0.80%	NS0.10	NS0.49	NS14.326	NS9.24	NS10.48	NS34.05	NS4.30	NS38.35	NS14.61
1.750	5.500	12.00%	0.80%	NS0.08	NS0.39	NS11.242	NS7.03	NS7.97	NS26.24	NS3.27	NS29.52	NS15.50
75.000	5.500	12.00%	0.80%	NS3.30	NS16.50	NS481.800						
80	5.500	12.00%	0.80%	NS3.52	NS17.60	NS513.920						
	5.500	12.00%	0.80%	NS0.00	NS0.00	NS0.000						
	5.500	12.00%	0.80%	NS0.00	NS0.00	NS0.000						
0.143	5.500	12.00%	0.80%	NS0.01	NS0.03	NS0.916						
20.530	5.500	12.00%	0.80%	NS0.90	NS4.52	NS13.885						
20534.400	5.500	12.00%	0.80%	NS903.51	NS4.517.57	NS131.912.968						

Con base a estos productos aun no se comercializan
Solo los displays, como se mostrara en la página siguiente.

La asociación estratégica como una alternativa para el desarrollo de una

Microempresa.

CONCEPTO	COSTO EN DOLARES		COTIZACION DOLAR		COSTO EN M.N.		INCREMENTO IVA CANTIDAD		COSTO EN M.N.		IMPUESTO ADUANAL (%)		ADV		DERECHO DE ADUANA		DTA		FLETE		COSTO DE VENTAS			
	0.12	0.85	0.85	2.82	0.12	0.85	2.82	0.12	0.85	2.82	0.12	0.85	2.82	0.12	0.85	2.82	0.12	0.85	2.82	0.12	0.85	2.82	0.12	0.85
KIMONO SINGLE																								
KIMONO SINGLE C/3																								
KIMONO SINGLE C/12																								
MAXX SINGLE																								
MAXX SINGLE C/3																								
MAXX SINGLE C/12																								
KIMONO PLUS																								
KIMONO PLUS C/3																								
KIMONO PLUS C/12																								
MAXX PLUS SINGLE																								
MAXX PLUS C/3																								
MAXX PLUS C/12																								
KIMONO MICROTHIN SING																								
KIMONO MICROTHIN C/3																								
KIMONO MICROTHIN C/12																								
KIMONO MTHIN SING PLUS																								
KIMONO MTHIN PLUS C/3																								
KIMONO MTHIN PLUS C/12																								
AQUA LUBE 0.25 onzas																								
AQUA LUBE 2 onzas																								
AQUA LUBE 4 onzas																								
AQUA LUBE 8 onzas																								
AQUA LUBE 16 onzas																								
DIGITEX																								
SLIP 1.25 onzas																								
SLIP 4.5 onzas																								
FOR PLAY SENSUAL SUCCULENTS																								
KIMONO P. S. INDIVIDUAL																								
KIMONO P. S. C/1000																								
KIMONO P. S. PLUS C/1000																								
KIMONO MICRO. DISPLAY																								
KIMONO MIC. PLUS DISP.																								
MAXX SINGLE DISPLAY																								
MAXX PLUS DISPLAY																								
DISPLAY MICROTHIN																								
DISPLAY MAXX																								
DISPLAY MIC./MAXX (EMPAQUE)																								
ISPLAY MICROT. (500 EMPAQUES)																								
500 DISPLAYS																								

Con todos los acontecimientos a finales de Diciembre del 94 y principios de Enero del 95, la empresa no considera conveniente utilizar los gastos de operación y financieros para estimar los nuevos precios pues prácticamente se salen del mercado, así los directivos de la empresa sólo utilizan los costos brutos y se están arriesgando como la mayoría de las microempresas tanto comercializadoras como distribuidoras, en la "fijación de sus precios".

México, D.F. 1995

ESTIMADOS AMIGOS:

CONITER, S.A. de C.V., representantes en México, Sudamérica y el Caribe, de los **Laboratorios Mayer y Trimensa Pharmaceuticals**, somos una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos higiénicos de alta calidad con reconocimiento en los Estados Unidos, Europa y Asia. Los productos que distribuimos son guantes de látex, condones y lubricantes a base de agua para uso personal, compatibles con el condón.

Somos una organización consciente de las necesidades que la población en general tiene de sentirse higiénicamente seguros en sus actividades personales y laborales. Proporcionamos medios de protección eficaces, a través de nuestros productos, diseñados pensando en el bienestar y la salud del consumidor.

En *CONITER, S.A. de C.V.* también proporcionamos talleres de planificación familiar, educación y sensibilización sobre el VIH/SIDA, cursos de capacitación emocional para informar y prevenir tanto embarazos no deseados, adicciones, e infecciones de enfermedades sexualmente transmisibles; dirigidos especialmente a sus empleados para cumplir con los términos de capacitación en su organización y así convertirse en **promotores de su salud y la de sus clientes**. Estos talleres son diseñados de acuerdo a las necesidades de cada grupo, tomando en cuenta la disponibilidad y tiempo de los participantes.

POR QUÉ NUESTROS CONDONES

El preservativo o condón es uno de los 3 medios aprobados por la Organización Mundial de la Salud, para el control de la natalidad y un medio eficaz en la prevención de enfermedades sexualmente transmisibles.

Estos condones tienen características muy diferentes a los otros en el mercado:

1. **MAXX** es el primer condón que ofrece una pulgada extra de largo y 25% más de espacio en la cabeza. El látex de primera, hace que MAXX sea tan fuerte como sedoso.
2. **MAXX Plus** tiene la misma calidad y dimensiones que el anterior, pero también **NONOXYNOL-9**, un espermicida eficaz en la prevención de embarazos y de enfermedades que se transmiten sexualmente. Es una protección extra, pero necesaria en estos tiempos.
3. **Kimono** de látex sedoso, 20% más delgado, lo que permite que sea de forma ajustable y resistente.
4. **Kimono Plus** Además de tener las características del anterior, tiene **NONOXYNOL-9**, para protección espermicida, eficaz en la prevención de embarazos y enfermedades sexualmente transmisibles.
5. **Kimono Microthin** es además de sedoso, 38% **más delgado** que el condón normal. Es de una suavidad y resistencia inigualables.
6. **Kimono Microthin Plus** además de sedoso, delgado y resistente, adiciona la protección del **NONOXYNOL-9**, para una extra protección espermicida.

Slip y AQUA LUBE los mejores lubricantes a base de agua

Lubricante para condón y sus beneficios:

Ayuda a disminuir la resequedad, que es la razón por la cual la piel se daña y provoca dolor durante y después de las relaciones íntimas. Esta falta de lubricación natural del cuerpo se acentúa más cuando la mujer utiliza la pildora anticonceptiva, en mujeres post - menopáusicas, diabéticas o durante la etapa de lactancia de sus hijos.

Esta misma resequedad provoca que el preservativo o condón se rompa, aunque muchos vienen prelubricados, es muy poco y se secan o lo absorbe el cuerpo.

Se debe de utilizar un lubricante a base de agua y que no contenga ningún agente que pudiera debilitar y hasta romper el condón, como pueden ser los gel's, lociones, cremas, aceites vegetales o minerales, ya que estos contienen derivados del petróleo.

En E.U.A. y Europa y ahora en México, hay una variedad de lubricantes personales compatibles con el uso del condón y son muy confiables.

Características:

- ◆ Hecho a base de agua
- ◆ Una fórmula suave para acrecentar la lubricación natural del cuerpo
- ◆ Soluble al agua
- ◆ Ingredientes naturales
- ◆ No tóxico
- ◆ Inodoro
- ◆ Insaboro (los hay también de sabores)
- ◆ No mancha la ropa
- ◆ Compatible 100% con el uso del condón. Es el complemento perfecto
- ◆ No causa alergia
- ◆ Puede usarse para todo el cuerpo

Se ha comprobado que el uso consistente de nuestros productos es un medio eficaz en la prevención de embarazos no deseados y de enfermedades transmisibles sexualmente.

Europe's Favorite Condoms. Now America's Finest.



Kimono® and MAXX® Brand Condoms offer consumers a selection of shapes, sizes, and textures. The finest quality latex, advanced engineering and quality control that exceeds FDA and tougher International (ISO) standards are why Kimono® and MAXX® rank #1 in laboratory and consumer tests around the world. Kimono® and MAXX® Brands, also with nonoxynol-9, for extra spermicidal protection.

AQUA LUBE®. The Ultimate Sensual Lubricant.



Aqua Lube®. Specially formulated to enhance sensual pleasure, manufactured to meet the highest pharmaceutical standards of purity. Aqua Lube® is water-based, non-staining, and condom compatible. For long-lasting, sensual, frictionless pleasure. Also Aqua Lube® Plus, with nonoxynol-9.

DIGITEX®. A Name You Can Trust.



Digitex® combines state-of-the-art manufacturing and premium grade latex to make the most reliable, supple, latex gloves. Digitex® quality is maintained, time and time again, by surpassing FDA, ASTM, and tougher ISO standards. In convenient, color-coded boxes with four sizes, for maximum comfort.

MAYER LABORATORIES INC.
Socially Responsible Healthcare

231 Fallon Street
Oakland, CA 94607
(510) 452-5555
(800) 426-6366
Fax (510) 272-9021

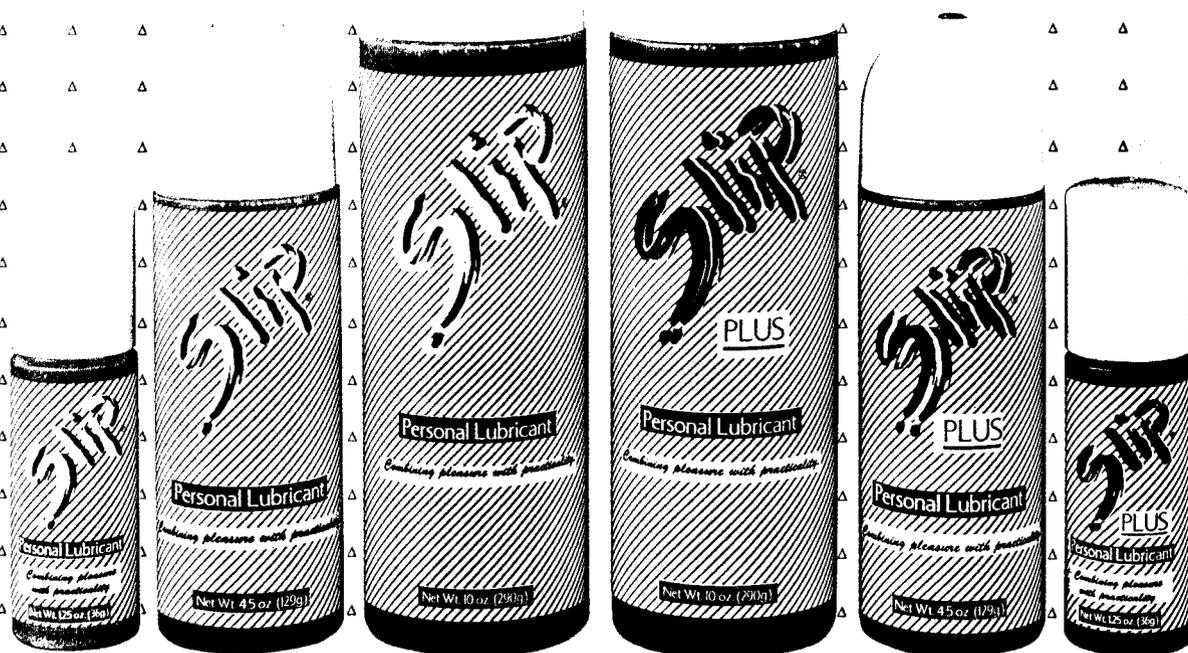


**Kimono®, MAXX®, Aqua Lube®
and Digitex® Brands. From
Mayer Laboratories:
Innovators in reproductive
health care; partners in sales,
service and promotion.**



Slip

... it to me!



We care as much about your health as your pleasure.

TM