



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

AUTOR: LAE y MBA VÍCTOR LANDA URIBE

ADMINISTRACIÓN DE MICRO, MEDIANA Y PEQUEÑA EMPRESA		Clave: 91
Plan: 2005		Créditos: 8
Licenciatura: Administración		Semestre: 5º
Área: Administración		Hrs. Asesoría:
Requisitos: Ninguno		Hrs. Por semana: 4
Tipo de asignatura:	Obligatoria ()	Optativa (X)

Objetivo general de la asignatura

Al finalizar el curso el alumno diseñará un plan estratégico para mejorar la competitividad de una empresa micro, pequeña o mediana.

Temario oficial (horas sugeridas 64)

1. Ambiente de las empresas mexicanas (6 horas)
2. Estrategias y apoyos gubernamentales (8 horas)
3. La micro, pequeña y mediana empresa familiar (8 horas)
4. El área de personal (8 horas)
5. El área de operaciones (8 horas)
6. El área de mercadotecnia (8 horas)
7. El área de finanzas (8 horas)
8. Diseño de un plan estratégico (10 horas)





Introducción

En esta asignatura el alumno estudiará y analizará lo relativo a la administración de las micro, pequeñas y medianas empresas, de acuerdo con los siguientes objetivos:

En el **tema 1** identificará cuál es el ambiente empresarial que prevalece en México, cuáles son los criterios de clasificación de las empresas, así como la importancia que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas en la economía del país.

En el **tema 2** estudiará las diferentes estrategias gubernamentales de atención, apoyo y estímulos que existen en México para la micro, pequeña y mediana empresa.

En el **tema 3** analizará el concepto y características de la empresa familiar, en todos sus aspectos.

En el **tema 4** identificará la influencia que tienen para la micro, pequeña y mediana empresa el perfil y características del trabajador mexicano, para poder lograr su desarrollo.

En el **tema 5** analizará cuál es el papel de la función de producción-operación en la micro, pequeña y mediana empresa, en los diferentes sectores económicos, así como su problemática de operación.

En el **tema 6** analizará el ambiente de la mercadotecnia en las empresas micro, pequeñas y medianas empresas, para poder desarrollar estrategias de mercado que ayuden a crecer a dichas empresas.

En el **tema 7** conocerá la importancia de la función de finanzas para mantener la operación de las micro, pequeñas y medianas empresas.



En el **tema 8** ubicará los diferentes conceptos que debe comprender el desarrollo de un plan de negocios, para la creación y/o desarrollo de la empresa.



TEMA 1. AMBIENTE DE LAS EMPRESAS MEXICANAS

Objetivo particular

El alumno identificará cuál es el ambiente empresarial que prevalece en México, cuáles son los criterios de clasificación de las empresas, así como la importancia que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas en la economía del país.

Temario detallado

- 1.1 Criterios de clasificación de las empresas micro, pequeñas y mediana
 - 1.1.1 ¿Quién las clasifica?
 - 1.1.2 ¿Para qué las clasifica?
- 1.2 Estadísticas nacionales e internacionales acerca de las empresas: micro, pequeña y mediana
 - 1.2.1 Análisis de la evaluación con el número de establecimientos, participación en el P.I.B. (Producto Interno Bruto)
- 1.3 Importancia de las empresas: micro, pequeñas y medianas en los sectores: agropecuario, industrial, comercial y de servicios
- 1.4 Macro ambiente económico, político, social, tecnológico y ecológico
- 1.5 Micro ambiente, competencia, proveedores y clientes
- 1.6 Expectativas de las empresas micro, pequeñas y medianas en México
 - 1.6.1 La ética en los negocios
 - 1.6.2 La responsabilidad social de la empresa

Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas en México, representan la esencia de su economía, en este tema analizaremos los aspectos más relevantes del entorno que rodea a estas empresas, así como las características distintivas de cada una de ellas.



1.1 Criterios de clasificación de las empresas micro, pequeñas y medianas

Clasificar a las empresas por su tamaño y por su giro permite conocer directamente las características de las mismas y poder así diferenciarlas correctamente, lo que facilita a su vez entender mejor su funcionamiento de las mismas.

1.1.1 ¿Quién las clasifica?

Existen diferentes organismos, tanto privados como gubernamentales, que clasifican a las empresas utilizando diversos criterios, que permiten ubicar la estructura empresarial del país, facilitando un estudio de las mismas de una manera más amplia.

1.1.2 ¿Para qué las clasifica?

Las empresas efectúan una serie de actividades que varían de acuerdo con el tipo de negocio que se pretenda desarrollar y al volumen de operaciones que desean realizar.

De esto se desprenden varios **criterios** para determinar si una empresa puede definirse como mediana o pequeña, que variará de persona a persona, ya que esto es un asunto relativo a las normas que deban aplicarse para determinar el tamaño de la empresa; por ejemplo:

- a. ¿Es la propiedad independiente un factor crítico?
- b. ¿Es el volumen de ventas o el número de empleados una guía lógica para describir el tamaño?
- c. ¿Puede describirse con precisión una empresa mediana o pequeña tanto en la fabricación como en el menudeo?
- d. ¿Puede describirse con propiedad una empresa como mediana o pequeña debido a que sus competidores son mucho mayores?



Estas preguntas pueden establecer criterios para definir conceptos que permiten conceptualizar a una empresa, pequeña o mediana. A continuación se presentan definiciones de diferentes autores:¹

Constituye una parte del grupo conocido como pequeñas y medianas empresas, “aquellas en las cuales la propiedad del capital se identifica con la dirección efectiva y responde a unos criterios dimensionales ligados a unas características de conducta y poder económico”. Pierre Yves Barrevre

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público indica que debe entenderse como medianas y pequeñas industrias “aquellas empresas cuyos ingresos acumulables en el ejercicio inmediato anterior no sean superiores a 20 millones de pesos, pero tampoco inferiores a millón y medio de pesos”.

“Aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama en que opera”. Asociación de Empresas Pequeñas.

La **clasificación** de las empresas puede hacerse bajo criterios de magnitud, entre los que podemos considerar:

Giro

En este concepto, la magnitud de una empresa se condiciona a la actividad a que se dedique, por ejemplo: las industrias de manufactura de calzado requieren de un tamaño menor y de una inversión más pequeña que las industrias de alta tecnología como la de automotores que requieren de un tamaño mucho mayor y de una inversión muy superior.

¹ Cf. Joaquín Rodríguez Valencia, *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*, México, Ecafsa, 1993, p. 73.



Medio ambiente

Si se toma en cuenta a dos empresas del mismo tamaño y giro, pero situadas geográficamente en regiones diferentes en cuanto al desarrollo (país o ciudad), no se puede aplicar el mismo concepto a ambas empresas en cuanto a magnitud, ya que la ubicada en la región más desarrollada puede considerarse como una pequeña empresa, mientras que esta misma empresa ubicada en una región menos desarrollada podría considerarse como mediana.

Producción

Para determinar bajo este criterio si una empresa es pequeña, mediana o grande se considera únicamente el volumen de productos fabricados.

Mercado que domina

Bajo este criterio se determina que la magnitud de una empresa se establece por la zona geográfica que abarca su mercado y el número de clientes que abastece, sin considerar el tamaño de la planta, el capital invertido, personal que ocupa, etc.

Financiamiento

Este criterio determina la magnitud de una empresa en función del capital con que opera la misma.

También se utilizan **criterios** de clasificación de orden **cualitativo** o **cuantitativo**. Los de orden cualitativo se enfocan principalmente, al nivel de tecnología, al grado de mecanización, a nivel de calificación de la mano de obra, al tipo de mercado al que aboca y al tipo de organización que utiliza la empresa. Los de orden cuantitativo se refieren básicamente al capital con que cuenta la empresa, el volumen de su producción y la cantidad de personal que ocupa.



La mayoría de los organismos tanto nacionales como internacionales toman como base el factor recursos humanos para determinar el tamaño de las empresas, como lo vemos en las siguientes tablas (Rodríguez, 1993, p. 62-63).

Instituto Nacional de Estadísticas y Estudios Económicos (INSEE)

Artesanal	De	1 a 10	Trabajadores
Muy pequeña	Entre	10 y 50	Trabajadores
Pequeña	De	50 a 250	Trabajadores
Mediana	De	250 a 1,000	Trabajadores
Grande	De	1,000 a 5,000	Trabajadores
Muy grande	Más de	5,000	Trabajadores

La Small Business Administrations (USA)

Pequeña	Hasta	250	Empleados
Mediana	De	250 a 500	Empleados
Grande	Más de	500	Empleados

La Comisión Económica Para América Latina (CEPAL)

Pequeña	Entre	5 y 49	Empleados
Mediana	De	50 a 250	Empleados
Grande	Más de	250	Empleados

Ejecutivos de Finanzas (México)

Pequeña	Menos de	25	Empleados
Mediana	Entre	50 y 250	Empleados
Grande	Más de	250	Empleados

J. Rodríguez Valencia (México)

Artesanal	De	1 a 5	Personas
Microempresa	De	5 a 50	Personas



Pequeña	De	50 a 100	Personas
Mediana	De	100 a 250	Personas
Grande	De	250 a 1,000	Personas
Muy grande	Más de	1,000	Personas

Programa para La Modernización y Desarrollo de la Industria Pequeña y Mediana (México) Secretaría de Economía

Microindustria	De	1 a 15	Personas
Pequeña industria	De	16 a 100	Personas
Mediana industria	De	101 a 250	Personas

1.2 Estadísticas nacionales e internacionales acerca de las empresas: micro, pequeña y mediana

1.2.1 Análisis de la evaluación con el número de establecimientos, participación en el PIB. (Producto Interno Bruto)

Existen diversas fuentes de consulta que contienen bases de datos, tanto de dependencias gubernamentales como privadas, las cuáles son empleadas para el análisis estadístico que lleva a la toma de decisiones dentro de una empresa.

Algunos sitios a los cuales se puede recurrir para consulta son:

INEGI www.inegi.org.mx

Financiera Rural www.financierarural.gob.mx/Paginas/FinancieraRural.aspx

Secretaría de Economía www.economia.gob.mx/

Portal para la Internacionalización de la Empresa y la Economía
www.berglobal.com/



Además existen fuentes impresas como periódicos especializados (Financiero y El Economista), revistas (Expansión), etc.

1.3 Importancia de las empresas: micro, pequeña y mediana en los sectores: agropecuario, industrial, comercial y de servicios

Hoy en día el centro del sistema económico de nuestro país lo constituye la pequeña y mediana empresa.² El enorme crecimiento de la influencia actual de estas empresas se debe a la manifestación de la sociedad de concentrar grandes capitales y enormes recursos técnicos para el adecuado funcionamiento de la producción y de los servicios, y al alto nivel de perfección logrado ya por muchas normas de dirección. Ellas todo lo investigan, planean y someten a procedimientos y métodos exhaustivos y científicos.

Por lo tanto las tareas directivas son cada vez más complejas y al mismo tiempo de gran trascendencia social, puesto que sus efectos se transmiten y multiplican en cadena en cualquier actividad de los pueblos.

Desde el punto de vista individual, un pequeño negocio puede parecer insignificante, pero en su tamaño de conjunto se constituyen en algo realmente grande, no sólo en cifras, sino por su contribución a la economía.

La pequeña y mediana empresa proporciona más de la mitad de todos los empleos del país, incluyendo actividades que no son comerciales. Tal cifra se va incrementando conforme se automatizan, cada vez más, las grandes empresas con la correspondiente reducción de sus nóminas de pago, tan necesarias para una economía balanceada.

Otro aspecto por considerar es que, históricamente la pequeña y mediana empresa ofrece el campo experimental en donde se generan con frecuencia

² Cf. J. Rodríguez Valencia, *Administración de pequeñas y medianas empresas*, 5ª ed., México, Thompson, 2002, pp. 26-28.



nuevos productos, nuevas ideas, nuevas técnicas y nuevas formas de hacer las cosas.

Por todo lo anterior, la pequeña y mediana empresa representa un ámbito al que es necesario prestar ayuda y estímulo, con el propósito de reducir los fracasos innecesarios, con las consiguientes pérdidas financieras.

Clasificación por sectores

Las empresas se clasifican en tres sectores: las industriales, las comerciales y las de servicios.

Industriales

Las empresas que se ubican en este sector se dedican a la producción, transformación o manufactura de productos, se caracterizan por la transformación de materias primas en productos terminados, y se clasifican a su vez en:

1. Industrias extractivas

Las que se dedican a la extracción y explotación de los recursos naturales, sin modificar su estado original, que a su vez se subdividen en:

- a)** De recursos renovables. Cuyas actividades se orientan a hacer producir a la naturaleza, es decir, al aprovechamiento y transformación de los recursos de la vida animal y vegetal, dentro de este tipo de industrias se encuentran: las de explotación agrícola, ganadera, pesquera, agropecuaria, etc.
- b)** De recursos no renovables. Son las que se dedican a la explotación de recursos que por su naturaleza, al ser extraídos, se provoca su extinción, sin que sea posible su reposición o reintegración, por ejemplo: el petróleo, los recursos minerales, entre otros.



2. Industrias de transformación

Estas se dedican a la adquisición de materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura y así obtener un producto cuyas características y naturaleza son diferentes a las originales, por ejemplo: empresas farmacéuticas, textiles, químicas, etc.

En este tipo de industrias se utiliza la mano del hombre que con el empleo de Maquinaria, transforma las características originales de la materia prima, para que se conviertan en algo diferente que satisfaga las necesidades de la humanas.

Comerciales

Son las empresas que se dedican a la compraventa de artículos para el consumo, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico, incrementado un determinado porcentaje en su precio de adquisición, para obtener un “margen de utilidad”.

Este tipo de empresas se clasifican en mayoristas, minoristas y comisionistas. Las primeras se dedican a adquirir bienes en grandes cantidades para distribuirlos entre minoristas. Los minoristas se dedican a la venta en una escala mucho menor que los mayoristas, generalmente al consumidor final del producto. Los comisionistas se dedican a la venta de productos a cambio de una comisión.

De Servicios

Las empresas que se ubican en este giro se dedican a la venta de “intangibles”, y se clasifican en:

1. Concesionadas: son aquellas que requieren del permiso del Estado para poder prestar sus servicios, éstas a su vez se dividen en: de carácter financiero y de carácter no financiero. Dentro de las de carácter financiero están por ejemplo: las instituciones bancarias de todo tipo, compañías de seguros, compañías afianzadoras, compañías fiduciarias, bolsa de valores, etcétera. Las de carácter no



financiero son aquellas autorizadas por el Estado, pero que sus servicios no tienen que ver con lo financiero, por ejemplo: empresas de transportes aéreo y terrestre, de suministro de gasolina y gas, de suministro de agua, frecuencias de radio y televisión, etcétera.

2. Sin concesión: se refiere a aquellas empresas de servicios que no requieren de permiso expreso del Estado para su operación, y solo necesitan, en algunos casos, de licencia de funcionamiento por parte de las autoridades para poder operar, por ejemplo: hospitales, restaurantes, consultoras, hoteles, escuelas e institutos, empresas de espectáculos, centros deportivos, etcétera.

1.4 Macro ambiente económico, político, social, tecnológico y ecológico

Existen varias fuerzas ambientales que afectan al sistema de una empresa, algunas de estas son externas y, por lo tanto, poco controlables por la organización, otras fuerzas son internas y por lo tanto pueden ser controlables para la administración de la misma.

Las fuerzas externas, las cuales no suelen estar bajo el control de la empresa, pueden dividirse en dos grupos. El primero es un conjunto de factores generales denominados macrofactores; por ejemplo, las leyes, la cultura y las condiciones económicas. Al segundo grupo por sus características y su cercanía con la empresa lo podemos llamar, microambiente. Este incluye a los productores, los proveedores, los intermediarios de mercadotecnia y a clientes.

Los siguientes son algunos ejemplos de condiciones externas a una organización que pueden afectar a las mismas:



- La edad promedio la población seguirá aumentando y por lo tanto se da un envejecimiento de la misma.
- Los cambios regionales de la población están acrecentando el poder económico y político.
- Las computadoras están cambiando profundamente muchos aspectos de nuestra vida.
- La competencia de compañías extranjeras esta afectando seriamente a muchas de nuestras industrias.
- El papel de la mujer en la sociedad, el mundo del trabajo y la política, continúa cambiando en forma significativa.
- Los grupos minoritarios (tanto los ciudadanos como los inmigrantes) están dejando su huella en la política, educación, negocios y otros aspectos de la vida, y su número esta creciendo a un ritmo mayor que el de la población en general.
- El respeto y la confianza del pueblo hacia el gobierno han decaído dramáticamente en los últimos años. Sin embargo, pese a las frustraciones de la gente ante el gobierno, los sondeos de opinión pública revelan que la población en general no quiere dismantelar los servicios del gobierno ni modificar las instituciones más importantes.

El número de personas que obtienen un grado académico en la universidad ha aumentado considerablemente en los últimos 25 años. Pero con contadas excepciones, el máximo crecimiento del empleo en los próximos 10 años será en:

- Ocupaciones que no requieren títulos universitarios.
- Los avances de la medicina están reduciendo las enfermedades, desde los padecimientos infantiles hasta las enfermedades mortales como el cáncer, el sida, y las cardiopatías. Por otra parte muchos mexicanos simplemente no tienen dinero para pagar la atención médica adecuada. Los exorbitantes costos de ella en México, constituyen uno de los principales problemas económicos.



Los siguientes factores macro ambientales pueden influir en el sistema de una compañía:

- Demografía
- Condiciones económicas
- Factores sociales y culturales
- Factores políticos y legales
- Tecnología

Demografía

Podemos definir la demografía como el estudio estadístico de la población humana y su distribución. Es un área de especial importancia para los ejecutivos, puesto que la gente constituye el mercado.

Entre otros un importante fenómeno demográfico es el mercado rápidamente creciente de los solteros. En 1940 menos de 3 % de adultos vivían solos. En los últimos años casi el 12 % de adultos (21 millones) viven solos. Más de 70 % de esas personas son mujeres y más de la mitad de ellas son viudas. La gente no es el único elemento que forma un mercado, debe tener dinero y estar dispuesta a gastarlo. En consecuencia, el ambiente económico es un factor significativo que afecta al sistema de prácticamente cualquier organización. En él influyen especialmente condiciones económicas como la etapa actual del ciclo de los negocios, la inflación y las tasas de interés.

Condiciones económicas

El ciclo tradicional de las economías pasa por cuatro etapas: Prosperidad, Recesión, Depresión y Recuperación. Sin embargo, en EE.UU. el gobierno federal ha adoptado varias estrategias económicas que han evitado la etapa de depresión durante los últimos 50 años. Por tanto, hoy puede pensarse en términos de un ciclo de tres etapas: Prosperidad, Recesión, Recuperación y luego se reinicia el ciclo comenzando por la Prosperidad.



En esencia, las empresas casi siempre se manejan en forma muy diferente en cada etapa. La de *prosperidad* se ve caracterizada por un crecimiento económico, lo que permite a las empresas ampliar su gama de productos y crear nuevos programas de mercadotecnia para penetrar en otros mercados. Por el contrario, en la etapa de *recesión* se genera un periodo de contracción de la demanda, lo que obliga a las empresas a disminuir su gama de productos y, en consecuencia, desaparecer programas de mercadotecnia.

En la recuperación la economía empieza a salir de la recesión y entra gradualmente en la prosperidad: el reto de las empresas consiste en determinar cuánto tardará en regresar la prosperidad y qué nivel alcanzará. A medida que disminuye la tasa de desempleo y crecen los ingresos disponibles para gastos, las compañías expanden sus esfuerzos de mercadotecnia con el propósito de mejorar sus ventas y utilidades.

La inflación es un aumento en los niveles de precios. Cuando éstos se elevan a un ritmo mayor que los ingresos personales, decae el poder adquisitivo del público. En la actualidad muchos países están agobiados por tasas altas de inflación.

La inflación presenta retos reales en la administración, sobre todo en el área de la fijación de precios y control de costos. Y perjudica a los consumidores porque disminuye su poder adquisitivo. Por los demás, quizá gasten demasiado hoy por miedo a que mañana los precios ya hayan aumentado.

Factores sociales y culturales

- *Preocupación por la calidad de la vida*

En el momento actual lo que cada vez nos interesa más es la calidad de la vida y no la cantidad de bienes. El lema es “No más cosas, sino cosas mejores”. Buscamos ante todo el valor, la durabilidad y la inocuidad en los productos que compramos. Con la mirada en el futuro, nos preocupará más la inflación, la delincuencia y las tasas de interés y menos poseer automóviles, ropa y casa como



las de los vecinos. El creciente interés por el ambiente y el descontento ante la contaminación y el desperdicio de los recursos están dando origen a cambios trascendentes, en el estilo de vida del hombre moderno.

Uno de los fenómenos más impresionantes de la sociedad en los años recientes ha sido el cambio del papel de las mujeres. Lo más importante es la ruptura con los patrones tradicionales y, algunas veces discriminatorios que estereotiparon los papeles (roles) de hombres y mujeres en las familias, trabajos, recreación, empleo de productos y en muchas otras esferas de la vida, hoy el creciente poder político de la mujer, su poder económico y las nuevas oportunidades de trabajo con que cuenta han modificado en forma considerable sus perspectivas y también la de los varones.

- *Actitudes ante la buena condición física y la ingestión de alimentos*

En los últimos años un mayor interés por la salud y la buena condición física parece haber penetrado en casi todos los segmentos demográficos y económicos de la sociedad. La participación en actividades relacionadas con la condición física, desde aerobics hasta el yoga, muestran una tendencia creciente. Las empresas que proporcionan los productos para estas actividades y la organización de estos servicios han visto las posibilidades de esta tendencia que realmente ha proliferado y se han mejorado las instalaciones públicas.

Junto con el fenómeno de la preocupación por conservar una buena condición física, asistimos a cambios profundos en el patrón de ingestión de alimentos. El hombre moderno es más sensible ante la relación existente entre la alimentación y las principales enfermedades con un alto índice de mortalidad, entre otras los ataques cardíacos y el cáncer. En consecuencia, ha crecido el interés por el control de peso mediante la dieta, los alimentos con poca sal, los aditivos, el colesterol y los alimentos ricos en vitaminas y minerales y con alto contenido de fibra. Los alimentos naturistas y que favorecen la salud ya han penetrado los supermercados.



Factores legales y políticos

Cada vez más el comportamiento de las empresas recibe el influjo de los procesos político-legales de la sociedad. La legislación en todos los niveles ejerce mayor influencia sobre las actividades de una organización. Los factores político-legales pueden agruparse en cinco categorías, en ellas, la influencia proviene de las leyes y las políticas establecidas por la multitud de dependencias gubernamentales que dictan normas:

- a) Políticas monetarias y fiscales generales.** Los sistemas se ven afectados por el nivel de gasto gubernamental, la emisión de moneda y la legislación fiscal.

- b) Leyes sociales generales y políticas concomitantes establecidas por organismos normativos.** Las leyes y programas concernientes a los derechos civiles tendientes a reducir el desempleo, caen dentro de esta categoría. A ellas también pertenece la legislación que controla el ambiente, por ejemplo, las leyes contra la contaminación y las normas establecidas por las dependencias encargadas de la protección ambiental.

- c) Relaciones gubernamentales con industrias individuales.** Aquí encontramos subsidios a la agricultura, la construcción de barcos, el transporte de pasajeros por ferrocarril y otras industrias. Las tarifas y cuotas de importación también afectan determinadas industrias.

- d) Legislación relacionada específicamente con la mercadotecnia.** Los ejecutivos necesitan conocer estas leyes, cómo y por qué fueron aprobadas, cuáles son sus principales cláusulas y cuáles son los criterios básicos actuales que han determinado los tribunales y las dependencias normativas para aplicarlas. Las leyes tienden a caer en dos grupos: Un grupo tiene la finalidad primordial de regular y conservar la competencia, y el otro busca ante todo proteger al consumidor.



e) El suministro de información y la compra de productos. Esta quinta área de influencia del gobierno es muy distinta a las otras. En vez de decir a los ejecutivos lo que deben hacer o lo que les está prohibido, el gobierno les ayuda. El gobierno federal es la fuente más grande de información secundaria, ya que es el comprador más importante de productos y servicios.

Tecnología

La tecnología produce un efecto decisivo en la vida del hombre: en su estilo de vida, sus patrones de consumo y su bienestar económico. Para convencernos de esto basta pensar en el efecto de los grandes avances tecnológicos como el avión, el plástico, la televisión, las computadoras, y los instrumentos creados para el control natal. Exceptuando quizá el avión, todas estas tecnologías llegaron la generación pasada. Piensa en cómo tu vida futura será afectada por medicamentos contra el resfriado común, la invención de otras fuentes de energía para reemplazar los combustibles fósiles, métodos rentables para hacer potable el agua del mar e incluso los viajes comerciales a la luna.

Los adelantos tecnológicos de gran importancia pueden tener dos consecuencias en el mercado, a saber:

- Dar origen a industrias enteramente nuevas, como lo han hecho las computadoras, robots y rayos láser
- Modificar radicalmente las industrias actuales o prácticamente destruirlas.

La tecnología no es una bonanza en todos los sentidos. Una nueva tecnología puede mejorar la vida del hombre en un aspecto y provocar problemas ambientales y sociales en otras áreas. El automóvil hace placentera la vida en



algunos aspectos, pero también ocasiona congestionamientos de tráfico y contaminación atmosférica. La televisión es una especie de niñera mecánica, pero también tiene un efecto negativo en la convivencia familiar y en los hábitos de lectura del niño. Es un poco irónico que a la tecnología se le critique por crear problemas (la contaminación atmosférica, por ejemplo) y que al mismo tiempo recurramos a ella para resolver esos mismos problemas.

Vigilancia del ambiente

Es indudable que una empresa, cuanto mejor conozca su ambiente, más satisfactorio será su desempeño en la planeación y operación de sus sistemas. Una manera de conocer el ambiente consiste en vigilarlo de modo sistemático y constante. Los ejecutivos deberán estar alertas ante las tendencias, los nuevos adelantos y otros cambios que pueden ofrecer oportunidades o problemas a la misma.

La empresa deberá asignar esta responsabilidad de vigilancia (monitoreo) concretamente a ciertas personas o departamentos. La mayor parte de la información probablemente provenga de un estudio sistemático de las fuentes actuales de información, periódicos, comunicación de noticias y publicaciones gubernamentales. Las discusiones personales con fuentes particulares de información casi siempre son de utilidad. En algunos casos, una empresa puede efectuar periódicamente su propia investigación para determinar algún aspecto del comportamiento del consumidor o actividad de la competencia.

1.5 Micro ambiente, competencia, proveedores y clientes

Competencia

El ámbito competitivo en una empresa es un factor muy importante que moldea su sistema. Todo buen ejecutivo deberá reunir constantemente inteligencia (conocimientos) de mercado y vigilar los aspectos de las actividades mercadológicas de la competencia, o sea sus productos, precios, sistemas de



distribución y programas promocionales. Otro factor ambiental afín que rige de manera importante el destino de muchas empresas en el mundo es el factor de la competencia internacional. Dos aspectos de la competencia que se examinarán brevemente aquí son los tipos de competencia y la estructura del mercado competitivo donde se desenvuelven las organizaciones.

- *Tipos de competencia*

Las empresas generalmente afrontan la competencia proveniente de tres diferentes fuentes. La primera es la de las compañías que tienen productos directamente semejantes.

El segundo tipo de competencia procede de los productos substitutivos. En este caso un fabricante de rastrillos para afeitar debe competir con máquinas eléctricas de afeitar.

El tercer tipo de competencia, todas las compañías están compitiendo por el escaso poder adquisitivo del público. Entonces la competencia que afronta un productor de zapatos puede ser la compra de un nuevo pantalón, una llanta para el coche o unos lentes.

- *Estructuras competitivas del mercado*

En la actualidad, en las economías capitalistas existen cuatro tipos de estructuras competitivas de mercado, a saber: competencia pura, competencia monopolística, oligopolio y monopolio.

La competencia pura es una situación de mercado donde hay muchos pequeños compradores y vendedores, todos ellos con información completa acerca del mercado. Ningún comprador ni vendedor controla la demanda y oferta en el mercado ni el precio, el producto es homogéneo, esto es, cada vendedor comercializa el mismo producto. Es fácil entrar en este tipo de mercado y también



lo es abandonarlo. En el mundo real la competencia pura rara vez se alcanza, por el contrario es simplemente un concepto teórico: un ideal. Una cosa parecida a la competencia pura la encontramos a menudo en la mercadotecnia de los productos agrícolas como los cereales o las frutas y verduras frescas.

En una situación de **competencia monopolística** también hay muchos compradores y vendedores, pero les falta una información completa del mercado. Cada vendedor está tratando de adquirir una ventaja decisiva sobre los otros competidores.

El oligopolio es una estructura de mercado en la cual solo unos cuantos grandes vendedores, que comercializan productos esencialmente semejantes, obtienen todas o casi todas las ventas de una industria. En muchos países, encontramos ejemplos de industrias oligopólicas en los refrescos hechos de cola, en los automóviles, cereales para el desayuno, llantas para automóviles, etc. Por lo general, la fuerte competencia y una gran inversión inicial dificultarán mucho el ingreso de una nueva compañía en el oligopolio.

El monopolio es una estructura de mercado en la que solo una firma vende determinado producto o servicio, sin que haya sustitutos muy parecidos a ellos. Esta situación suele presentarse, por ejemplo, en los mercados de los servicios públicos de gas y electricidad dentro de cualquier zona metropolitana.

Proveedores

Para vender un producto, antes, es preciso hacerlo o comprarlo. Por tanto, es muy obvio que los productores-proveedores de bienes y servicios son indispensables para el éxito de cualquier organización. En la economía casi todos los productos cuentan con un mercado de compradores. Es decir, el problema no es fabricar ni adquirir un producto, el problema suele ser cómo venderlo.



Los ejecutivos a menudo no se interesan lo suficiente por la oferta de la transacción de intercambio, sin embargo, la importancia de los proveedores ocupa el primer plano cuando se presenta la escasez. Pero ésta no hace más que recalcar la importancia de una relación de cooperación con ellos. Sus precios y servicios son un factor significativo para el sistema de mercadotecnia de la compañía. Por lo demás, en los precios y servicios puede influir una buena planeación por parte de la empresa compradora.

1.6 Expectativas de las empresas micro, pequeña y mediana en México

En economías como la de nuestro país, las empresas micro, pequeñas y medianas cada vez juegan un papel más relevante, pues son éstas las que generan el mayor número de empleos y su contribución al producto interno bruto es de gran relevancia, por lo que el gobierno promueve programas para su desarrollo.

1.6.1 La ética en los negocios

Los valores éticos de la organización representan la esencia de su desempeño, ya que son estos los que regulan las acciones de su personal, para permitir que el desempeño de las funciones de los mismos se apegue a dichos valores y así proteger su integridad y la de la propia organización.

1.6.2 La responsabilidad social de la empresa

Las organizaciones no pueden orientar únicamente sus esfuerzos a la producción y generación de utilidades, sino que también deben asumir su responsabilidad para con la sociedad, cuidando de aspectos morales, legales, éticos y ambientales de la comunidad en la cual se desarrollan.

La responsabilidad social de las organizaciones comprende tanto aspectos



internos como externos; los internos tienden a cuidar de la integridad del personal que conforma la propia organización y los externos se ocupan de aspectos que tienen que ver con la forma en que la organización se relaciona con: los familiares de los propios trabajadores, los proveedores y el público en general, así como el cuidado que tiene con todo el entorno social y ecológico en el cual se desenvuelve la organización.

Bibliografía del tema 1

Anzola Rojas, Sérvulo, *Administración de pequeñas empresas*, 2ª ed., México: McGraw Hill, 2001.

Barragán Codina, José N., *Administración de las Pequeñas y Medianas Empresas*, México: Trillas, 2002.

Rodríguez Valencia, Joaquín, *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*, México, Ecafsa, 1993

_____, *Administración de pequeñas y medianas empresas*, 5ª ed., México, Thompson, 2002.

Actividades de aprendizaje

A.1.1. Tomando como base el análisis de la información proporcionada sobre el tema y la consulta de la bibliografía propuesta, elabora un mapa mental con los principales conceptos.

A.1.2. Analiza la importancia que tienen las micro, pequeña y medianas empresas en los diferentes sectores económicos del país.

A.1.3. Analiza cuáles son las expectativas que tienen las micro, pequeña y medianas empresas en México.



Cuestionario de autoevaluación

1. ¿Cuáles son los principales criterios de clasificación de las empresas propuestas por diferentes organismos., tanto nacionales como internacionales?
2. ¿Cuáles son los datos principales que arrojan las estadísticas relacionadas con las micro, pequeña y medianas empresas?
3. ¿Cuál es la contribución que aportan las micro, pequeña y medianas empresas, al producto interno bruto?
4. ¿Cuáles son las variables principales del macro ambiente de las empresas en México?
5. ¿Cuáles las variables principales del micro ambiente de las empresas en México?
6. ¿Qué expectativas existen en México para el desarrollo de las micro, pequeña y medianas empresas?

Examen de autoevaluación

1. La pequeña empresa es aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama en que opera; es una definición expresada por:
 - a) La Asociación de Empresas Pequeñas
 - b) La Secretaría de Hacienda y Crédito Público
 - c) Pierre Yves Barrevre
 - d) Joaquín Rodríguez Valencia
2. J. Rodríguez Valencia clasifica a la pequeña empresa como aquella que cuenta con cierta cantidad de personal, la que normalmente oscila entre:
 - a) 50 a 500
 - b) 50 a 100
 - c) 25 a 50
 - d) 10 a 25



3. Uno de los criterios que se utilizan para definir la magnitud de la empresa es:
- a) La estructura
 - b) La capacidad
 - c) El financiamiento
 - d) La eficiencia
4. En este tipo de industrias, interviene el trabajo humano con empleo de maquinaria que transforma la materia prima para que se convierta en un satisfactor de necesidades:
- a) De extracción
 - b) De producción
 - c) De transformación
 - d) De conversión
5. Se dice que las pequeñas y medianas empresas proporcionan al país más de la mitad de los:
- a) Recursos
 - b) Empleos
 - c) Ingresos
 - d) Servicios
6. Los criterios que se refieren, entre otros, al grado de tecnología, de mecanización y de organización que utilice la empresa, son considerados de orden:
- a) Cuantitativo
 - b) Estructural
 - c) Integrativo
 - d) Cualitativo



7. Las empresas se clasifican en tres sectores, uno de ellos es el de:
- a) Minería
 - b) Servicios
 - c) Negocios
 - d) Producción
8. En las empresas, el medio ambiente, el giro, el mercado que domina, el financiamiento y la producción, son criterios de:
- a) Clasificación
 - b) Ubicación
 - c) Orientación
 - d) Operación
9. Este tipo de criterio de clasificación de orden se refiere principalmente al monto de la inversión o del capital con que cuenta la empresa, al número de personal que ocupa y a la magnitud o volumen de su producción:
- a) Estructural
 - b) Cuantitativo
 - c) Integrativo
 - d) Cualitativo
10. Estructura competitiva de mercado que se caracteriza porque hay muchos pequeños compradores y vendedores:
- a) Competencia general
 - b) Duopolio
 - c) Competencia pura
 - d) Oligopolio



TEMA 2. ESTRATEGIAS Y APOYOS GUBERNAMENTALES

Objetivo particular

El alumno reconocerá las diferentes estrategias gubernamentales de atención, apoyo y estímulos que existen en México para la micro, pequeña y mediana empresa.

Temario detallado

- 2.1 Estrategias gubernamentales de atención, apoyos y estímulos a la micro, pequeña y mediana empresa
 - 2.1.1 PND (Plan Nacional de Desarrollo)
 - 2.1.2 PROMICRO (Programa de Apoyo Integral a la Micro Industria)
 - 2.1.3 PROMYP (Programa para la Micro y Pequeña Empresa)
 - 2.1.4 Otros organismos de promoción, apoyo fomento y gestión de la empresa micro, pequeña y mediana

Introducción

Los apoyos gubernamentales a las micro, pequeñas y medianas empresas en México son de suma importancia para las mismas, por lo que en este tema se analizarán los diferentes programas de apoyo que las instancias gubernamentales, ponen a la disposición de dichas empresas y cómo operan los mismos.

2.1 Estrategias gubernamentales de atención, apoyos y estímulos a la micro, pequeña y mediana empresa

Las micro, pequeñas y medianas empresas deben ser consideradas comunidades productivas perfectamente capaces de participar como agentes dinámicos del cambio estructural y como protagonistas del proceso de modernización de la economía.



Cuando la realidad que prevalece, como en el caso de México, es la de una decisión política de incorporar al país como participante activo del proceso de globalización de la economía mundial, lo verdaderamente relevante y prioritario de una acción de fomento es el impulso de la iniciativa empresarial; el respaldo ya no de la empresa como tal, sino de la acción emprendedora, de la verdadera iniciativa empresarial.

En una auténtica política de desarrollo empresarial debe desaparecer todo indicio de paternalismo estatal. Las micro, pequeñas y medianas empresas no son prioritarias por el hecho de ser micro, pequeñas o medianas, lo verdaderamente relevante de una acción de fomento en este caso es asegurar que ahí donde un hombre de empresa esté decidido a poner en acción y riesgo su patrimonio, su esfuerzo, su prestigio y su talento para lograr participar en la actividad económica sin mayor protección que su propia capacidad de competencia, el respaldo técnico y financiero esté oportunamente disponible, ya no con preferencias distorcionantes, pero, desde luego sí en términos competitivos.

En una política de desarrollo empresarial, el objetivo de la acción de fomento debiera ser únicamente el de igualar oportunidades.

Para lograr que las micro, pequeñas y medianas empresas alcancen elevados niveles de eficiencia y competitividad, que sean autofinanciables y tengan un efecto multiplicador del ingreso nacional, se requiere que se les apoye con adecuados recursos financieros, tecnológicos, administrativos y fiscales que incrementen sus márgenes de operación.



2.1.1 PND (Plan Nacional de Desarrollo)

El Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 (PND, 2007) establece una estrategia clara y viable para avanzar en la transformación de México sobre bases sólidas, realistas y, sobre todo, responsables. En el punto 2.6 habla de las pequeñas y medianas empresas, como sigue a continuación:

2.6 Pequeñas y medianas empresas

A pesar de que se han conseguido avances importantes es necesario continuar con una política integral de apoyo para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs); con énfasis en las de menor tamaño, con el propósito de establecer las condiciones que contribuyan a su creación, desarrollo y consolidación.

México, DOF, 31/05/07, SHCP, Decreto por el cual se aprueba el Plan Nacional de Desarrollo 2007-12.

Con base en información del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), se estima que las MIPyMEs constituyen el 99% del total de unidades económicas del país, representan alrededor del 50% del PIB y contribuyen a generar más del 70% de los empleos en México. Dado lo anterior, es fundamental fortalecer a las MIPyMEs como parte de la estrategia para aumentar los niveles de productividad del país y generar empleos.

Cabe notar que, si bien los diferentes costos de hacer negocios afectan a todas las empresas, son particularmente onerosos para las micro, pequeñas y medianas empresas. Mientras que el mismo costo administrativo puede ser una proporción muy reducida de los ingresos de una empresa de gran envergadura, puede implicar que una cantidad elevada de las ventas de una pequeña empresa tenga que destinarse a cubrir costos de transacción.

La dimensión misma de las MIPyMEs lleva a que se presente una problemática similar con respecto a otros de los aspectos productivos mencionados en este documento. Al contar con una menor cantidad de colateral y tener un historial crediticio más limitado, es más difícil el acceso a financiamiento para las empresas de menor tamaño. Problemas en infraestructura pueden ser resueltos directa o indirectamente por las empresas grandes mediante la reubicación territorial o la auto-provisión de algunos bienes y servicios, lo cual es permitido por su escala. Las MIPyMEs carecen de semejantes opciones. Asimismo, están sujetas a mayor riesgo, ya que su ámbito de acción predominantemente local implica que tienen una mayor sensibilidad a las condiciones en la región específica donde estén ubicadas.



Por tanto, si bien las diferentes estrategias que se describen en este documento tienen como objeto promover el crecimiento en todos los sectores y para todos los grupos productivos, su impacto será mayor sobre las empresas de menor tamaño. Sin embargo, dada la problemática particular del sector y su importancia en la actividad económica agregada y en la generación de empleos es necesario adoptar una agenda de política orientada especialmente al mismo.

OBJETIVO 6

Promover la creación, desarrollo y consolidación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs)

Las estrategias generales para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, serán:

ESTRATEGIA 6.1 Favorecer el aumento de la productividad de las MIPyMEs e incrementar el desarrollo de productos acorde con sus necesidades.

La atención de las MIPyMEs debe centrar su propuesta en la creación de una política de desarrollo empresarial basada en cinco segmentos: El primero incluye a emprendedores, mujeres y hombres que se encuentran en proceso de creación y desarrollo de una empresa; el segundo está compuesto por las microempresas tradicionales; el tercer segmento contempla a las pequeñas y medianas empresas; el cuarto incluye al grupo de MIPyMEs que tienen un mayor dinamismo en su crecimiento y en la generación de empleos respecto del promedio; y el quinto está conformado por aquellas empresas establecidas en el país que, por su posición en el mercado, vertebran las cadenas productivas. Estos segmentos recibirán atención del Gobierno Federal a través de cinco estrategias: financiamiento, comercialización, capacitación y consultoría, gestión e innovación y desarrollo tecnológico.

Adicionalmente, se apoyará el desarrollo de proyectos productivos y empresas sociales, que generen empleos y que permitan a los mexicanos tener un ingreso digno y mejores niveles de vida.

El incremento gradual en la escala de operación es parte del proceso que le permitirá a las MIPyMEs asegurar su rentabilidad y ser exitosas en su proceso de desarrollo. En muchas ocasiones ello implicará incursionar en nuevos mercados, lo cual requiere de una información suficiente sobre las condiciones y los precios en los mismos.

ESTRATEGIA 6.2 Consolidar los esquemas de apoyo a las MIPyMEs en una sola instancia.



El apoyo a las MIPyMEs se ha llevado a cabo con una gran diversidad de programas que ha derivado en una dispersión de esfuerzos y recursos, así como en una multiplicidad de estrategias diversas, no necesariamente compatibles entre sí. Esto hace necesario revisar la oferta institucional y reestructurar los esquemas de apoyos, estableciendo mecanismos de coordinación que permitan generar sinergias y conduzcan a un mayor impacto de la política con menores costos de operación. Para ello, el esquema de apoyo a las MIPyMEs se consolidará en una sola instancia que coordine los programas de apoyo integral a estas empresas, de acuerdo con su tamaño y potencial, que sea referente a nivel internacional y que permita impulsar efectivamente a las empresas y a los emprendedores con proyectos viables que favorezcan la generación de empleos. En este sentido, se agilizará la entrega de los recursos para apoyar a las MIPyMEs.

ESTRATEGIA 6.3 Impulsar el desarrollo de proveedores, elevando el porcentaje de integración de los insumos nacionales en los productos elaborados en México y consolidando cadenas productivas que permitan una mayor generación de valor agregado en la producción de bienes que se comercian internacionalmente. Con ello se busca seguir una política integral de desarrollo de sectores que resultan estratégicos por su contribución a la generación de valor agregado y el nivel de empleo formal bien remunerado y, la promoción del desarrollo regional equilibrado.

ESTRATEGIA 6.4 Revisar y ajustar los programas actuales de apoyo para que permitan lograr un escalamiento de la producción hacia manufacturas y servicios de alto valor agregado.

Para ello es clave complementar el apoyo directo con recursos financieros mediante un servicio conducente a mayor capacitación y habilidad administrativa, y programas de asesoría y consultoría que faciliten la expansión de las empresas, la adopción de nuevas prácticas de producción y de las tecnologías más avanzadas.

México, Presidencia de la república: “Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012: 2.6 Pequeñas y medianas empresas”, 2007, Consultado el 05 de octubre de 2009, disponible en línea: <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/economia-competitiva-y-generadora-de-empleos/pequeñas-y-medianas-empresas.html> ;

Nacional Financiera, en su condición de instrumento ejecutor de la política económica de Gobierno Federal, tiene asignada la misión de ser el banco de desarrollo orientado a identificar y promover la ejecución de acciones que



fortalezcan y modernicen la infraestructura empresarial apoyando la producción y distribución eficiente de bienes y servicios, principalmente de las empresas micro, pequeñas y medianas de los sectores privado y social, con especial énfasis en el área de manufacturas, y proporcionando un desarrollo regional más equilibrado.

El papel fundamental de Nacional Financiera es apoyar las iniciativas empresariales, para consolidar y modernizar sus actividades productivas. Así, la Institución apoya decenas de micro, pequeños y medianos empresarios, en un acto de confianza hacia ellos. Nacional Financiera respalda a las empresas cubriendo todas las etapas de un proyecto, desde la idea que surge en un estudio de preinversión, hasta la instalación, puesta en marcha y operación de la empresa. Para atender integralmente las decisiones de inversión de los sectores privado y social, además del crédito y aportaciones de capital de riesgo que tradicionalmente ofrece la institución, tiene a disposición una serie de servicios, de los que debe mencionarse sobre todo la creación de una red de capacitación a nivel nacional, la ampliación de nuevos esquemas de garantías con confianza de crédito y el fortalecimiento de Nafin como banca de inversión.

Con apoyo en la diversidad de sus programas, la institución cuenta con elementos suficientes para otorgar un paquete de servicios sobre diseño, un “traje a la medida”, para proyectos altamente especializados.

Nafin cuenta con programas de apoyo financiero, que a pesar de ser un número reducido con respecto a lo que anteriormente manejaban las instituciones y los fondos, cubren con mayor flexibilidad los requerimientos de apoyo a los acreditados. Estos programas, que reflejan las prioridades que se desean respaldar son:



- Programas para la Micro y Pequeña Empresa (Promyp)
- Modernización
- Desarrollo Tecnológico
- Infraestructura Industrial
- Estudios y Asesorías
- Mejoramiento del Medio Ambiente

2.1.2 PROMICRO (Programa de Apoyo Integral a la Micro Industria)

El Programa de Apoyo Integral a la micro, pequeña y mediana empresa que lleva adelante Nacional Financiera es un programa que incluye información, capacitación, asistencia técnica, servicios profesionales programas específicos de garantía para aquellas empresas que no pueden consolidar garantías suficientes ante la banca, seguros de vida ante este momento de daños para las empresas micro y pequeñas del país, así como el fomento de esquemas de asociación de empresas integradoras que permitan a las empresas micro, pequeñas y medianas, diseñar en común, vender en común, controlar la calidad en común, exportar en común y, de esta manera, alcanzar la escala que requiere la competencia internacional; pero también incluyen estos programas financiar la innovación tecnológica y tomar el riesgo, junto con el empresario, de la innovación tecnológica, para alcanzar tecnologías de punta más competitivas a nivel internacional.

2.1.3 PROMYP (Programa para la micro y pequeña empresa)

Apoya el desarrollo de la micro y pequeña empresa a través de esquemas crediticios, que han sido diseñados expresamente para atender los requerimientos particulares de las empresas que pertenecen a estos estratos.

Para avanzar en el apoyo masivo a estas empresas, a través de Promyp, Nacional Financiera ofrece a los empresarios créditos para:



- a) **Capital de trabajo**, como compra de materia prima o mercancías, pago de sueldos y salarios, u otros gastos propios del giro. El plazo que se ofrece es de tres años con seis meses de gracia.
- b) **Inversión fija**, para adquisición de maquinaria y equipo con un plazo de 10 años y 18 meses de gracia; o para la adquisición, construcción o remodelación de naves industriales y/o locales comerciales, con plazo de 12 años y 36 meses de gracia.
- c) **Reestructuración de pasivos**. En los años recientes, muchas empresas se han endeudado con créditos de corto plazo para financiar inversiones de largos periodos de recuperación; mediante el mecanismo de reestructuración de pasivos, los micro y pequeños empresarios pueden obtener los créditos para pagar sus préstamos y con ello reducir el impacto sobre el flujo de efectivo, liberando recursos para apoyar su desarrollo. El plazo es de 7 años con 18 meses de gracia.

En el proceso de planificación, Nacional Financiera ha integrado como complemento del Promyp un instrumento llamado Tarjeta Empresarial, que permite disponer de recursos de manera inmediata para capital de trabajo y para la adquisición de activos fijos, le concede al empresario otros beneficios, como tener acceso a diversos servicios de asistencia técnica y capacitación, y contar con un seguro de vida.

El sistema funciona a través de la apertura de una línea de crédito revolving, operada por medio de una cuenta de cheques.

La Tarjeta Empresarial le permite al usuario contar con beneficios adicionales como:



- a) Capacitación, permitiéndoles así, elevar su nivel de gestión empresarial.
- b) Asistencia técnica, a efecto de mejorar sus procesos productivos y elevar la calidad de sus productos.
- c) Servicios de apoyo contable, jurídicos y administrativos proporcionados por despachos especializados en la atención a la micro y pequeña empresa.
- d) Información, para que los empresarios sepan cómo mejorar la marcha de su negocio.

Actualmente, como parte de los servicios de información y asesoría a través del sistema Tarjeta Empresarial Nafin, proporciona a los acreditados una serie de fascículos sobre diversos aspectos en materia de administración, así como la llamada “Carta Nafin para la modernización empresarial”, información científica y tecnológica casos prácticos e información diversa de interés para el empresario.

2.1.4 Otros organismos de promoción, apoyo fomento y gestión de la empresa micro, pequeña y mediana

En México existe un gran número de instituciones promotoras de la actividad emprendedora, tales como:

- Universidades
- Escuelas
- Bancos
- Cámaras
- Instituciones privadas
- Etcétera



Bibliografía del tema 2

México, Presidencia de la República: “Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012: 2.6 Pequeñas y medianas empresas”, 2007, disponible en línea: <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/economia-competitiva-y-generadora-de-empleos/pequenas-y-medianas-empresas.html>, consultado el 28/09/10.

Información de Nacional Financiera, crédito a Pymes., disponible en línea: <http://www.nafin.com/portalfn/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/programa-credito-pyme.html>

INEGI, <http://www.inegi.org.mx>

Actividades de aprendizaje

- A.2.1.** Investiga los diferentes apoyos que existen para las micro, pequeñas y medianas empresas en nuestro país, tanto públicos como privados.
- A.2.2.** Estudia el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, e identifica todo lo que se relaciona con el impulso a las micro, pequeñas y medianas empresas.
- A.2.3.** Investiga todos los programas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas que proporciona Nacional Financiera.

Cuestionario de autoevaluación

1. ¿Cuáles son los estímulos a las micro, pequeña y medianas empresas que se incluyen en el Plan Nacional de Desarrollo?
2. ¿En qué consiste el Programa para la micro y pequeña empresa?
3. ¿Qué tipos de créditos ofrece Nacional Financiera a la micro y pequeña empresa?
4. ¿En qué consiste el programa de mejoramiento del medio ambiente?
5. ¿Qué beneficios aporta a las micro y pequeñas empresas la tarjeta empresarial?



Examen de autoevaluación

1. Una de las prioridades que se desean respaldar por los programas de Nafin es:
 - a) Estudios de Factibilidad
 - b) Infraestructura Industrial
 - c) Desarrollo Empresarial
 - d) Crecimiento Económico

2. En una auténtica política de desarrollo empresarial debe desaparecer todo indicio de:
 - a) Paternalismo estatal
 - b) Competencia desleal
 - c) Obstáculos a la creación
 - d) Burocratismo oficial

3. En una política de desarrollo empresarial, el objeto de la acción de fomento debiera ser el de igualar:
 - a) Facilidades
 - b) Trámites
 - c) Oportunidades
 - d) Estímulos

4. Una de las estrategias del objetivo 6 del Plan Nacional de Desarrollo (promover la creación, desarrollo y consolidación de las MIPyMEs), es:
 - a) Realizar prestamos a bajos intereses
 - b) Consolidar los esquemas de apoyo en una sola instancia
 - c) Crear nuevas instituciones para el apoyo empresarial
 - d) Descentralizar las dependencias de fomento y desarrollo



- 5.** El papel de Nacional Financiera es:
- a) Apoyar las iniciativas empresariales
 - b) Fomentar el desarrollo del país
 - c) Desarrollar programas para la exportación
 - d) Promover programas de desarrollo
- 6.** Entre otros, a través de Promyt, Nacional Financiera ofrece a los empresarios créditos para:
- a) Impulso al desarrollo
 - b) Creación de sucursales
 - c) Estudios ecológicos
 - d) Capital de trabajo
- 7.** La tarjeta empresarial le permite al empresario disponer de efectivo para, entre otras cosas:
- a) Compra de oficinas
 - b) Adquisición de activos fijos
 - c) Alquiler de equipo
 - d) Programas organizacionales
- 8.** Entre otros beneficios, la tarjeta empresarial le permite al usuario contar con:
- a) Capacitación
 - b) Eventos sociales
 - c) Transporte
 - d) Promoción



9. Dentro de los otros organismos de promoción, fomento y gestión de la empresa micro, pequeña y mediana, se encuentran:

- a) Asociaciones
- b) Particulares
- c) Universidades
- d) Laboratorios

10. Dentro de los programas de Apoyo Financiero de Nafin, está:

- a) Ampliación
- b) Sustitución
- c) Diversificación
- d) Modernización



TEMA 3. LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA FAMILIAR

Objetivo particular

El alumno analizará el concepto y características de la empresa familiar, en todos sus aspectos.

Temario detallado

3.1 Concepto

3.2 Características de la empresa familiar

3.2.1 Papel de la relación familiar en la empresa

3.2.2 Papel del dueño, propietario, gerente, director

3.2.3 Estructura familiar vs. Estructura administrativa

3.2.4 Estilo de dirección, el paternalismo y nepotismo

3.2.5 Administración de sus recursos financieros, técnicos, humanos y materiales

3.2.6 Ventajas y desventajas ante la estructura familiar y administrativa

3.2.7 Estrategias administrativas para su crecimiento y desarrollo

Introducción

La gran mayoría de las micro, pequeñas y medianas empresas en México es de tipo familiar, de ahí la importancia de analizar las características de las mismas y su forma de operación.

3.1 Concepto

Organización de estructura singular en donde los puestos principales son ocupados por individuos que tienen un parentesco, ya sea consanguíneo o político.



3.2 Características de la empresa familiar

Una empresa familiar se caracteriza por que la propiedad o alguna otra participación corresponden a dos o más miembros de una misma familia, durante la vida y funcionamiento de la misma. La forma en que se da tal participación es variable. En ciertos casos, algunos miembros de la familia tienen una participación de tiempo parcial y otros de tiempo completo. Un ejemplo puede ser, un pequeño restaurante en donde el esposo puede fungir como anfitrión y administrador del negocio, la esposa puede llevar los manejos contables y los hijos pueden trabajar como meseros o cocineros.

También se reconoce que una empresa es un negocio familiar cuando pasa de generación en generación.

La mayoría de los negocios familiares son pequeños. Sin embargo, las consideraciones familiares pueden seguir siendo importantes aun cuando tales negocios se conviertan en grandes corporaciones.

3.2.1 Papel de la relación familiar en la empresa

El grado de unión, apoyo y comunicación que exista entre los miembros de una familia que conforman la empresa familiar determinarán la dinámica de operación de la misma.

En una empresa familiar generalmente el propietario puede auxiliarse de su esposa, hijos, hermanos y parientes políticos, esto genera una situación compleja en cuanto a cómo deben ser tratados: como familia, socios, empleados de confianza o ayudantes sin sueldo. Habrá que cuestionarse también la conveniencia de mantenerlos dentro de la estructura de la empresa, ya que en ocasiones en lugar de ayudar para que la empresa salga adelante, únicamente estorban.



Manejar un negocio representa de entrada, una serie de problemas tanto financieros como administrativos y de cualquier otra índole, por lo que se deben tomar todas las precauciones posibles, para que el elemento humano, importante para la organización, no se convierta en un factor que afecte la relación de la familia.

Cualquier negocio en un principio enfrenta tiempos difíciles, ya que las actividades que se van a realizar, requieren de múltiples trámites y el empresario generalmente cuenta con poca experiencia. Además, en la mayoría de los casos hace falta dinero y eso provoca que la tensión de manejar el negocio se convierta en un verdadero dolor de cabeza.

Los primeros meses de operación son críticos y el negocio es demasiado vulnerable y si el empresario no pone en juego todas sus habilidades, el negocio no prosperará. De cada 100 empresas que se crean en México, 84 no llegan a los tres años.

La familia es un factor crítico al principio de las actividades de la empresa, su actitud y participación solidaria son fundamentales para el éxito del negocio. Por el contrario, si el apoyo es poco o nulo, además de que frecuentemente se den actos de sabotaje o chantaje moral al empresario, entonces el esfuerzo de iniciar un negocio se vuelve un desastre.

Al iniciar un negocio el empresario empieza siendo un hombre “orquesta” ya que él realiza todas las actividades de la empresa trabajando en todos los aspectos del negocio. Pero cuando el negocio empieza a funcionar recurre al auxilio padres, esposa, hermanos o hijos según el caso, y éste se puede dar de diferentes formas:



- a) Como socios, aportando dinero y/o trabajo.
- b) Como prestadores de dinero, propiedades u otros activos.
- c) Como trabajadores de confianza.

Cada una de estas formas de ayuda de los familiares tiene sus ventajas y desventajas.

Analicemos cada caso:

- a) **La familia como socios.** Si el impulsor de la empresa recurre a su familia para pedirles que se asocien con él para hacer funcionar el negocio, está haciendo lo correcto, ya que es la propia familia la que más se puede interesar por el negocio y a la que se le puede tener mayor confianza.

Por lo general, los padres tienden a ayudar a sus hijos cuando estos deciden independizarse dándoles recursos o cualquier otra ayuda, la esposa es la que más interesada puede estar en que ese negocio funcione y los hijos también. En lo que respecta a los hermanos, estos estarán dispuestos a aportarle al negocio, dependiendo del grado de afinidad y cariño que exista entre ellos y de si comparten o no objetivos con el promotor.

Por eso es importante reflexionar antes de decidir involucrar a la familia como socia, hasta qué monto de acciones es conveniente dar a cada uno de los miembros de la familia con los que habrá de asociarse, para no perder el control del negocio, luego habrá de elaborarse un plan para definir el tipo de tareas que realizarán los familiares, si se involucran como socios trabajadores.



b) **La familia como prestadores de dinero, propiedades u otros activos.** En la mayoría de los casos el promotor del negocio no cuenta con los recursos suficientes para iniciar el negocio y si existe la posibilidad de que los familiares aporten esos recursos, lo aconsejable es recurrir a ellos para solicitárselos.

Si se decide solicitar el apoyo económico o material de la familia es aconsejable no dejar todo a la palabra. Lo conveniente es documentar todo, poniendo límites, y estableciendo las formas en que los préstamos deberán ser pagados, asentando las sanciones correspondientes en casos de falla, para de esta manera garantizar el pago de los préstamos.

Al iniciar algún negocio, la mayoría de la veces, se convierte en un “barril sin fondo” en cuanto a la utilización de los recursos, ya que nunca son suficientes, por lo que es necesario recurrir a los préstamos y para evitar que se puedan dar malos entendidos es conveniente dejar los asuntos de préstamos lo suficientemente claros.

c) **La familia como trabajadores de confianza.** Cuando se inicia un negocio familiar, en la mayoría de la ocasiones se busca ahorrar lo más que se pueda y una de las formas es disminuir al máximo el pago de salarios, por lo que es frecuente que el emprendedor convenza a sus familiares para que trabajen para él sin prestaciones y que, en cuanto el negocio empiece a funcionar podrán aspirar a puestos importantes y/o a convertirse en socios.

En cuanto el negocio alcance cierta estabilidad, los familiares que intervienen como trabajadores de confianza deben ser recompensados adecuadamente, estableciendo un plan de sueldos y prestaciones, así como horarios más decentes. Se debe también empezar a pagar los préstamos que se hayan solicitado, aunque sea en cantidades pequeñas, ya que de no hacerlo se pueden generar problemas que luego se convierten en rupturas familiares.



3.2.2 Papel del dueño, propietario, gerente, director

No importa el nombramiento que se le dé al dueño de un negocio familiar, éste deberá, en todo momento, asumir la responsabilidad de que el negocio funcione. Se dice que una empresa familiar no puede ser más brillante que su líder. Por tanto, el negocio dependerá del talento de quien lo dirija.

Para que la empresa familiar sea realmente exitosa se requiere que el dueño de la misma lleve a cabo entre otras cosas lo siguiente:

- a) Estimular un nuevo pensamiento y puntos de vista estratégicos frescos en todo su personal.
- b) Atraer y conservar excelentes administradores no familiares.
- c) Crear una organización flexible e innovadora.
- d) Crear y conservar el capital.
- e) Preparar sucesores para la dirección.
- f) Explotar las ventajas particulares de la propiedad familiar.

3.2.3 Estructura familiar vs. Estructura administrativa

La mayoría de las empresas familiares empiezan a funcionar de manera empírica, no existe una adecuada planeación para su estructuración, el promotor de empresas durante mucho tiempo funciona como el “hombre orquesta”, es decir, es el que vende, compra, produce, cobra y hasta en ocasiones realiza la limpieza del local, por lo que es indispensable que, conforme vaya creciendo el negocio, se rodee de subordinados que le ayuden en las diversas operaciones del negocio. Los familiares generalmente son los primeros en intervenir en el negocio, sin embargo su intervención, la mayoría de las ocasiones, se da sin una definición clara de sus funciones dentro de la empresa.



El hecho es que todos colaboran con el deseo de que el negocio prospere. Sin embargo, todos hacen de todo y esto inevitablemente genera problemas. Por eso es necesario que el negocio, aunque sea muy pequeño, debe tener una estructura de organización.

Desde el inicio la empresa debe tener una estructura de puestos bien definidos; la compañía debe contar con un Director o Gerente General, que lógicamente será el dueño. Además, de acuerdo con las áreas funcionales de la misma, deberán existir personas encargadas de las ventas, de la producción, de la administración, de las compras, de la función de personal, etcétera. Esto sirve para:

1. Definir los puestos que serán la infraestructura organizacional de la empresa.
2. Delimitar las funciones, actividades y responsabilidades de cada puesto.
3. Establecer necesidades futuras de requerimientos de persona.
4. Dar una imagen institucional del negocio.

Al principio va a suceder que debido al volumen de operaciones el dueño puede desempeñar varios puesto a la vez; puede encargarse del área de ventas y compras, otro miembro de la familia puede ser el administrador y llevar la contabilidad del negocio; otro puede ser el encargado de producción y la cobranza, etcétera.

Aún cuando el empresario ponga a trabajar a sus familiares, debe hacerlo siempre en forma profesional, creando una estructura flexible pero completa. Siempre se requiera de orden y esto se logrará si hay una clara división de las funciones.

3.2.4 Estilo de dirección, el paternalismo y nepotismo

Toda organización familiar inicia sus operaciones bajo un estilo de dirección paternalista, ya que el dueño al recurrir a sus familiares para que lo apoyen en la realización de las tareas de la organización, actuará de manera paternalista y esto



es normal, sin embargo conforme el negocio vaya adquiriendo una estructura más formal deberá adecuar su estilo de dirección a los requerimientos de la misma, actuado en consecuencia de una manera más profesional.

El permitir la entrada a un negocio u oficina pública, a parientes de los que actualmente están empleados, se le llama “nepotismo”. Existen diferentes razones por las cuales el nepotismo es una actitud nociva en una organización de cualquier tipo, entre otras están:

- Al existir lazos familiares se facilita la unión que los protege ante cualquier problema. Lo que implica que si a alguno se le castiga, disciplina o despide, los demás se van a aliar, por lógica contra el jefe, y pueden sabotear las actividades de éste.
- Se da un mal ejemplo a los demás empleados, ya que sienten que la “mafia” de parientes dentro de la compañía en un momento dado los pueden hacer a un lado.
- Se puede dar una contraposición entre los objetivos de la empresa y los de los demás empleados-familiares y eso necesariamente afectará las actividades de la empresa.
- La promoción a puestos de confianza de empleados-familiares puede causar problemas de confidencialidad, propiciar el favoritismo, etcétera.

Sin embargo en una empresa familiar es simplemente imposible no contratar a los familiares, por múltiples razones, el dueño necesita de toda la ayuda que pueda obtener gratis y de confianza, y ¿de dónde más la puede obtener que no sea de sus familiares? Así que el nepotismo, aún cuando es malo en grandes organizaciones no necesariamente lo es en empresas familiares. Para evitar los efectos nocivos del nepotismo, es conveniente observar las siguientes indicaciones:



- a) Con la familia directa (padre, madre e hijos) no se tiene inconveniente por que se incorporen al negocio, ya que sus objetivos son similares a los del dueño del mismo y además van a ser los herederos de éste.
- b) La invitación a otros familiares deberá ser a colaborar o invertir como socios o trabajadores por sus características especiales, y confiabilidad, pero nunca por el sólo por hecho de ser familia y hacerles un favor.
- c) Establecer políticas claras, organigramas y planes de desarrollo organizacional para todos los empleados familiares o no.

Al momento de decidir aceptar a la familia como parte del personal de la empresa se debe analizar bien a quién se va a invitar a colaborar y ver si realmente conviene su incorporación al negocio, así como medir su personalidad, capacidad, disponibilidad, etc. Si no cumple con los estándares necesarios es mejor no crearse problemas.

La comunicación es un factor determinante para evitar que el nepotismo se pueda convertir en algo negativo dentro de la empresa familiar, por lo que es recomendable abrir los canales de comunicación para que esta fluya adecuadamente y así facilitar la buena marcha del negocio.

3.2.5 Administración de sus recursos financieros, técnicos, humanos y materiales

La mayoría de los negocios familiares se crea con la idea de que el mismo los hará ricos inmediatamente, pero para que un negocio se convierta en la fuente de recursos suficiente, es necesario esperar a que el mismo se consolide como tal, por eso en un principio prácticamente todo lo que se genere deberá ser reinvertido y así hacer que el negocio sea rentable.



En un pequeño negocio, la administración de los recursos se vuelve algo más complicado, debido a que estos generalmente son escasos, por lo que se vuelve un reto para el dueño el aprovechar de una manera más eficiente los recursos con que cuenta.

De la forma en que sean aprovechados los recursos, financieros, técnicos, humanos y materiales, dependerá el futuro de la empresa, de ahí la importancia de dedicar tiempo al estudio y análisis de las formas que permitan un óptimo aprovechamiento de los mismos.

Aunque pueden existir excepciones, al iniciar un negocio los impulsores de los mismos, generalmente le ponen todo su capital, a sus negocios. No porque quieran desprenderse de él, sino porque el negocio, pequeño y frágil, lo necesita con demasiada frecuencia. Así, que el patrimonio personal del dueño y el de su empresa se convierte prácticamente en lo mismo.

Por eso resulta de suma importancia el establecer una separación entre lo que son recursos de la empresa y lo que son recursos que forman parte de patrimonio familiar, ya que en muchas ocasiones para poder iniciar el negocio, se aportan bienes de la familia y después no se sabe cómo manejarlos, de ahí la importancia de definir desde un principio la forma en que esos bienes serán considerados, si como una aportación o como un préstamo, de esta manera se podrá establecer de manera clara cuáles son recursos de la empresa y cuáles no.

Hay que entender pues que crear un patrimonio separado al de la empresa es, después de la propia supervivencia de la empresa, un asunto que debe ser resuelto por el dueño de la misma. Las razones por las cuales es de suma importancia hacer esto, son las siguientes:



- Tener todos los huevos en una sola canasta es demasiado arriesgado.
- Contar con un paquete patrimonial separado al de la empresa brinda una mayor seguridad a la familia.
- Efectuar la separación patrimonial, hace las situaciones testamentarias sean menos complicadas.
- Es conveniente ver, de manera tangible, cuáles son los resultados de los esfuerzos del promotor.

Cuando el negocio empiece a funcionar, conviene plantearse la necesidad de la creación de un patrimonio familiar, invertir los recursos que genere la empresa, realizando acciones que permitan el incremento de dichos recursos, para esto es conveniente realizar lo siguiente:

1. Evaluar los recursos con que se cuenta en la actualidad en el negocio y fuera de éste.
2. Identificar en qué momento es conveniente empezar a ahorrar e invertir sin que el negocio se vea afectado.
3. Empezar a invertir de manera gradual pero constante.
4. Identificar diferentes instrumentos de ahorro e inversión que reúnan las siguientes características:
 - Que cuenten con un alto grado de seguridad.
 - Que permitan disponibilidad inmediata.
 - Que generen rendimientos mayores a la inflación.



5. Hacer un plan a largo plazo, con los objetivos que se desean alcanzar.

Como resultado de una eficiente administración de los recursos de la empresa, el pequeño empresario contará con un negocio que tendrá una proyección a futuro más segura, permitiéndole la consolidación del mismo.

Al hablar de los recursos de la empresa familiar, vamos a encontrar que estos guardan una situación muy sui géneris, ya que en la mayoría de los casos no existe una clara separación entre lo que es de la empresa y lo que forma parte del patrimonio familiar, así tenemos que los activos que van a conformar el patrimonio familiar se dividen en:

1. Activos vivos
2. Activos muertos
3. Activos híbridos.

Analicemos cada uno de ellos:³

Activos vivos son aquellos que conforman las acciones o propiedad de la empresa, y que están en constante actividad y movimiento. Requieren del control personal del emprendedor o sus familiares. Son, en suma, los que conforma la empresa familiar.

Activos muertos son bienes que tienen un valor intrínseco que puede crecer o no, pero que el emprendedor adquirió como inversión externa a la empresa familiar y sobre el crecimiento de los cuales generalmente no puede hacerse gran cosa. Son los bienes inmuebles, casas, oro, bonos, joyas, arte, acciones cotizadas en bolsa, cetes y otros. El crecimiento (o reducción) del valor de este patrimonio

³ Ver, Salo Grabinsky, *La empresa familiar Guía para crecer y sobrevivir*, Naucalpan, del Verbo Emprender, 2006.



no está bajo control de nadie. Son también menos sujetos a controversias, ya que en muchos casos se cotizan en el mercado libre.

Los **activos híbridos** son aquellos que están, de alguna manera, ligados a la empresa, aunque tengan su valor propio. Por dar un ejemplo, si el negocio le paga renta al emprendedor por un bien inmueble de su propiedad, separado de los activos de la organización. También, si la familia puso vehículos dentro de la empresa, pero en realidad se usan en forma personal. Son como se pueden ver, bienes que por razones fiscales, laborales, etcétera, se manejan en forma no totalmente clara y que al constituir parte del patrimonio global pueden causar trastornos en caso de sucesiones, peleas entre familiares, etcétera.

Habiendo hecho esta división un tanto arbitraria, pero necesaria para planear correctamente el patrimonio del emprendedor, hay que seguir una estrategia que tome en cuenta a todos en la familia. El reinvertir todo en activos vivos es muy riesgoso, aunque en ciertas épocas es indispensable para sobrevivir. Ya estable el negocio, debe existir el plan de ahorro e inversión en activos muertos, que le dé cierta variedad al patrimonio. Es, simplemente, no poner todos los huevos en una canasta. Finalmente, la compra de activos separados de la operación de la empresa, pero de alguna manera parte de ella (“híbridos”), se hace frecuentemente, pero debe estar bien fundamentada, sobre todo definida su utilidad y uso posterior. Así, el emprendedor si quisiera vender el negocio deberá definir qué hace con el local de su propiedad (rentarlo o venderlo como parte de un paquete, etc.) o con los activos que por razones fiscales incluyó en la empresa y que rigurosamente son parte de ella.

3.2.6 Ventajas y desventajas ante la estructura familiar y administrativa

Una de las ventajas de la estructura familiar en una empresa es la que se genera de la fuerza de las relaciones familiares. Los miembros de la familia por la inercia de las relaciones y por los nexos familiares son atraídos hacia el negocio y tienden



a permanecer en él aunque las épocas no siempre sean buenas. Una mala temporada en el negocio en lugar de alejarlos, genera una mayor solidaridad para superarla, ya que el nombre de la familia, su bienestar y tal vez la fortuna familiar están en juego, mientras que los empleados no familiares generalmente decidirán buscar nuevas oportunidades en algún otro lado.

Otra ventaja es que los miembros de la familia pueden estar dispuestos a sacrificar ingresos para que el negocio se pueda mantener funcionando. En lugar de buscar obtener grandes sueldos o recibir dividendos, prefieren que los recursos se reinviertan en el negocio con el fin de satisfacer necesidades del mismo. Muchas de las familias que conforman una empresa han tenido que pasarse mucho tiempo sin adquirir un auto nuevo o cambiar de muebles con el propósito de permitir que el negocio pueda superar los problemas financieros y siga adelante.

Un negocio manejado bajo una estructura familiar puede mostrar una mayor preocupación por su personal, que aquel que es manejado bajo una estructura corporativa, además de que el administrador del mismo puede asumir puntos de vista de más largo plazo, debido a que su permanencia en el negocio es más segura, que la de un directivo de una corporación.

Es común que en negocios familiares se use el tema de la familia en su publicidad para poder distinguirse de la competencia. Lo que se busca en estas campañas publicitarias es transmitir la idea de que en las empresas que son propiedad de familias existe un mayor compromiso con el negocio, así como normas éticas y un compromiso personal para atender a sus clientes.

Una ventaja más son los valores que motivan y guían al promotor en la creación de una empresa, que pueden llegar a representar una ventaja competitiva para la nueva compañía, debido a la entrega que se tiene de parte de su fundador, ya que este puede atender las necesidades de los clientes en una manera directa o muy



especial y hacer que el servicio a los clientes sea el principio que guíe a la empresa. Una empresa nueva puede ir mucho más allá de las prácticas normales de su industria y asegurándose así de que los clientes queden satisfechos, aunque esto signifique tener que trabajar tiempo extra o hacer entregas especiales en días festivos. Los que trabajan en este tipo de empresas aprenden rápidamente que a los clientes se les debe tener siempre un cuidado especial.

En una empresa familiar, los valores centrales del fundador se convierten en parte de la cultura del negocio.

La desventaja principal de la estructura familiar es que muchas veces el manejo del negocio se da de una manera empírica, lo que debilita a la propia organización, ya que al no utilizar herramientas administrativas de eficacia comprobada, la administración de la misma pierde fuerza y en consecuencia los resultados alcanzados, no permiten el crecimiento de la empresa, sin embargo cuando el dueño decide utilizar las herramientas de la administración, se puede dar una conjugación de estas con las ventajas de la estructura familiar para facilitar el crecimiento del negocio.

3.2.7 Estrategias administrativas para su crecimiento y desarrollo

Una de las mayores dificultades que enfrentan las empresas familiares es la de entender la importancia de la administración. La mayor parte de los fracasos en los negocios se debe a la mala administración de los mismos, en otras palabras el empresario carece de las habilidades necesarias para encontrar las soluciones para una administración eficiente de la empresa. Las razones para una mala administración son diversas, entre otras tenemos:

- Falta de conocimientos sobre cómo operar un negocio
- Escasa o nula experiencia en cómo administrar un negocio
- Incompetencia total para el manejo de un negocio



La habilidad administrativa por parte del empresario es el elemento fundamental para el éxito de cualquier negocio.

Para lograr el crecimiento y desarrollo de una empresa, se requiere de una adecuada planeación, organización, dirección y control de las actividades de la misma, encaminándola hacia el logro de los objetivos establecidos. La preparación, conocimientos y habilidades del dueño son fundamentales para lograr una administración efectiva y hacer que la organización se consolide para lograr su crecimiento.

A medida que la empresa aumenta en tamaño, se incrementa el número de problemas de tipo administrativo. El control ejercido por una sola persona ya no es suficiente, se requiere del desarrollo de nuevas capacidades en la dirección de la empresa, creando nuevas estructuras que permitan hacer más eficiente el desarrollo de la misma.

Bibliografía del tema 3

Grabinsky, Salo, *La empresa familiar*, 3ª ed., Naucalpan, Del verbo emprender, 2004.

Oltra Climent, Vicente, *La Empresa Familiar, ¿Qué podemos hacer por el futuro y la continuidad de la Empresa Familiar?*, México, El Arca, 2004.



Actividades de aprendizaje

- A.3.1.** Visita una empresa familiar y revisa las operaciones y funcionamiento de la misma, luego saca conclusiones.
- A.3.2.** Analiza detenidamente la información presentada en este documento y elabora un cuadro sinóptico de la misma.
- A.3.3.** Revisa la bibliografía proporcionada y elabora una síntesis de las características de una empresa familiar.
- A.3.4.** Intercambia la información relativa a las empresas familiares con tus compañeros de clase y saquen conclusiones.



Cuestionario de autoevaluación

1. ¿Cuál es la definición de una empresa familiar?
2. ¿Cómo se puede dar el auxilio de los familiares al emprendedor del negocio?
3. ¿Qué requiere llevar a cabo el dueño de una empresa familiar para que esta tenga éxito?
4. ¿Cómo se debe estructurar una empresa familiar?
5. ¿Cuál es el estilo de dirección que debe asumir la persona que está al frente de una empresa familiar?
6. ¿Cuáles son las razones por las que el nepotismo es nocivo para las empresas?
7. ¿Por qué el nepotismo sí se debe permitir en una empresa de tipo familiar?
8. ¿Cómo se clasifican los activos del patrimonio familiar?
9. ¿Cuáles son las ventajas de la estructura familiar en la organización?

Examen de autoevaluación

1. Una de las formas en que el promotor de empresas puede solicitar auxilio de sus familiares, es como:
 - a) Impulsores
 - b) Promotores
 - c) Ejecutores
 - d) Trabajadores

2. Para que la empresa familiar sea realmente exitosa, el dueño requiere llevar a cabo (entre otras cosas) lo siguiente:
 - a) Crear políticas funcionales
 - b) Crear y conservar el capital
 - c) Crear los puestos necesarios
 - d) Capacitar a su personal



3. Cuando se permite la entrada de familiares a un negocio se le llama:
 - a) Nepotismo
 - b) Despotismo
 - c) Altruismo
 - d) Favoritismo

4. Cuando se crea un patrimonio normalmente se buscan diferentes mecanismos para ahorro e inversión, cuya principal característica es que:
 - a) Tengan altos rendimientos
 - b) Sean claros
 - c) Sean seguros
 - d) Se manejen fácilmente

5. Estos activos son lo que están, de alguna manera, ligados a la empresa, aunque tengan su valor propio:
 - a) Vivos
 - b) Híbridos
 - c) Muertos
 - d) Mixtos

6. Una característica de la participación familiar en una empresa, que también puede contribuir a un desempeño superior en el negocio es que:
 - a) Son amigables
 - b) Destacan la calidad
 - c) Propician la unión
 - d) Generan desarrollo



7. Una de las ventajas de la estructura familiar es que:
- a) Crea con base en las necesidades de la empresa
 - b) Genera de la fuerza de las relaciones familiares
 - c) Se integra con las personas disponibles
 - d) Puede modificarse en el momento que se desee
8. En una empresa familiar, los valores centrales del fundador se convierten en parte de la:
- a) Dirección de la empresa
 - b) Capacitación del personal
 - c) Forma de relacionarse
 - d) Cultura del negocio
9. Un negocio manejado bajo una estructura familiar puede mostrar una mayor preocupación por la falta de:
- a) Conocimiento sobre cómo administrar un negocio
 - b) Capacitación específica del personal
 - c) Motivación del personal de la empresa
 - d) Creatividad de los directivos
10. La mayor parte de los fracasos en los negocios es la mala administración, ésta se da por varias razones, una de ellas es la:
- a) Incompetencia total para el manejo de un negocio
 - b) Falta de capacitación específica del personal
 - c) Desmotivación del personal de la empresa
 - d) Nula creatividad de los directivos del negocio



TEMA 4. EL ÁREA DE PERSONAL

Objetivo particular

El alumno analizará la importancia de la función de personal en la empresa, así como la influencia que tienen para la micro, pequeña y mediana empresa el perfil y características del trabajador mexicano, para poder lograr su desarrollo.

Temario detallado

- 4.1 La función de personal y su importancia en la empresa micro, pequeña y mediana
 - 4.1.1 Características del perfil del trabajador mexicano en la empresa micro, pequeña y mediana
- 4.2 Importancia del elemento humano en las empresas micro, pequeña y mediana
- 4.3 Funciones y operación del personal o análisis de puestos, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, adiestramiento, supervisión, control, nómina, seguro social, reglamento interior de trabajo, entre otras
- 4.4 Desarrollo integral del personal
- 4.5 La productividad humana

Introducción

La función de personal es una de las principales funciones en una empresa, por lo que en este tema se hará un análisis de la importancia así como de las características que dicha función tiene en las micro, pequeñas y medianas empresas, al igual que del perfil y características del trabajador mexicano, para poder lograr su desarrollo dentro de las mismas.



4.1 La función de personal y su importancia en la empresa micro, pequeña y mediana

La sociedad necesita de las organizaciones (empresas pequeñas medianas y grandes) para satisfacer sus necesidades; por ejemplo, se necesita de las empresas de alimentos para obtener comida; de las empresas de textiles para obtener vestido, calzado, etc. y de las empresas en general como fuente de trabajo.

Las empresas, por otra parte, necesitan de la gente para hacer un manejo adecuado de todos sus recursos, y lograr satisfacer, de esta manera, las necesidades de la sociedad. Los recursos humanos son quienes deciden qué hacer, cómo hacer, dónde hacer, por qué y por quién hacer.

En la actualidad, la administración de las empresas, al ser presionadas por un mercado cada vez más competido, por mayor especialización en el trabajo, por las organizaciones laborales y por varios fenómenos más, no menos importantes, se han visto en la necesidad de crear políticas de personal que sean capaces de lograr una mayor eficiencia y economía de los procesos de producción, operativos y de comercialización de la organización.

El crecimiento socioeconómico ha provocado que la función de personal tome un papel decisivo en la consecución de los objetivos para lograr dicho crecimiento, esto se convierte en una condición primordial para alcanzar la sistematización y eficiencia administrativa de las organizaciones.

4.1.1 Características del perfil del trabajador mexicano en la empresa micro, pequeña y mediana

En función del origen étnico del trabajador mexicano se puede decir que existe una serie de características que lo definen, entre otras se pueden mencionar:



- Sus valores y actitudes se basan en las tradiciones culturales, entre otros: dependencia, resistencia al cambio, impulsividad resignación y sumisión.
- Asume una actitud individualista como forma de diferenciarse de los demás y lograr una mejor posición.
- Es sumamente idealista, en el trabajo se establece objetivos muchas veces inalcanzables.
- Considera el trabajo sólo como un medio para satisfacer necesidades y no como elemento para su superación, la motivación hacia el mismo, solo se da cuando logra satisfacer sus necesidades básicas.
- Generalmente no se identifica con los objetivos organizacionales y en consecuencia asume una actitud poco comprometida con los mismos.
- Su forma de pensar es generalmente a corto plazo, le falta una visión estratégica.
- Actitud individualista que impide asumir compromisos de tipo grupal.
- Valores particularistas; intereses personales sobre las obligaciones; relaciones para superarse en el trabajo; pensar a corto plazo.
- Énfasis en respetar los niveles de autoridad.

4.2 Importancia del elemento humano en las empresas micro, pequeña y mediana

Siempre que se establece una empresa nueva, ya sea pequeña o grande y sin importar el giro, lo primero que se observa es gente realizando cosas, vendiendo productos o prestando algún tipo de servicio. Todas las empresas están basadas en el personal que las hace funcionar.

El manejo del personal, su buen trato y una acertada elección de las personas con quienes se pretende trabajar, son puntos que deben ser tomados en cuenta por



cualquier empresa, ya que junto con la maquinaria, el dinero, las instalaciones y los sistemas y procedimientos, la llevan a la realización adecuada y eficiente de sus objetivos.

El elemento humano es el que le da a la organización su talento, su trabajo, creatividad y esfuerzo para encaminarla a la realización de sus objetivos, el elemento humano es el corazón de la organización, ya que es el que le da vida a la empresa; propone y da las herramientas necesarias para su funcionamiento.

Es muy importante que el elemento humano de la organización esté consciente de la importancia que tiene su labor dentro de la empresa, pues su actividad es parte de una cadena. Tal actividad trae como consecuencia el alcance de un objetivo, esfuerzo que, si se hiciera en forma aislada, no cumplirá su propósito.

4.3 Funciones y operación del personal o análisis de puestos, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, adiestramiento, supervisión, control, nómina, seguro social, reglamento interior de trabajo, entre otras

Establecer las funciones y atribuciones del área de personal es una de las atribuciones que corresponden a los mandos directivos, para que se pueda lograr de manera efectiva la coordinación de las relaciones con los demás departamentos de de la empresa.

Las funciones básicas que corresponden al área de personal son las siguientes:

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Capacitación
- Desarrollo



- Promociones
- Administración de sueldos y salarios
- Deducciones IMSS
- Deducciones INFONAVIT
- Control de asistencia
- Motivación

Las pequeñas y medianas empresas, generalmente, realizan las funciones básicas que corresponden al área de personal, ya sea englobándolas en una sola unidad de trabajo, debido a que el volumen de operaciones de las mismas es muy pequeño e incluso, en ocasiones, estas funciones se realizan a través de organismos externos.

En la medida en que se va generando el crecimiento de la empresa, surge la necesidad de que a su área de personal se le asignen otras actividades o asesoramientos requeridos para el buen funcionamiento de ésta.

Es común también que en algunas de las pequeñas y medianas empresas, las funciones de personal, producción y ventas se concentran en el puesto de dirección, pero conforme se va dando el incremento de operaciones y actividades en la empresa, se hace necesario el descentralizar estas funciones creándose en consecuencia unidades administrativas separadas encargadas de llevarlas a cabo, asignando personal responsable de las mismas.

El área de personal constituye en sí un apoyo a las demás áreas de la empresa, proporcionándoles ayuda en asuntos tales como; elaboración de políticas de personal, relaciones laborales, establecimiento de controles, capacitación, promoción, etcétera.



4.4 Desarrollo integral del personal

Existen pocos puestos dentro de las pequeñas y medianas empresas en los cuales no se requiera de entrenamiento, por lo que para poder desarrollar sus aptitudes, habilidades y conocimientos, el trabajador debe ser entrenado por el jefe o por algún otro empleado u organización independiente.

La capacitación no sólo es necesaria para el personal de nuevo ingreso, sino también para todos aquellos que vayan a ocupar otro puesto o tengan que hacerse cargo de otra área dentro de la empresa.

El entrenamiento del personal se divide en:

a) Adiestramiento

Se entiende por adiestramiento a la habilidad o destreza requerida por regla general en el trabajo preponderantemente físico. Se refiere a algo práctico, impartido a los empleados de nivel operativo, por lo general obreros, para la utilización y manejo de equipo y maquinaria. Como ejemplos de adiestramiento están el enseñar a conducir un automóvil, operar una fotocopiadora, maniobrar un proyector, etcétera.

b) Capacitación y desarrollo

La capacitación y el desarrollo son programas que ayudan a las personas a prepararse integralmente para el desempeño eficiente de su puesto de trabajo, proporcionándole al empleado los conocimientos sobre todos los aspectos técnicos de dicho trabajo. El empresario debe evaluar cómo se están llevando a cabo las funciones, para determinar si necesita o no un programa de capacitación dentro de su organización.

Otra de las funciones importantes de la función de personal es el manejo y control de las relaciones laborales.



Mantener buenas relaciones con la gente en cualquier lugar es importante para hacer más llevaderas las relaciones y obtener mayores beneficios; lo mismo ocurre en el lugar de trabajo. El profesionalismo con el que se logren establecer las relaciones de los empleados dentro de la empresa con directivos y entre ellos mismos, depende en gran parte de la imagen que los directivos impongan desde el inicio de operaciones y del nivel de motivación logrado para realización de sus labores y llegar a alcanzar los objetivos y metas propuestos, no sólo los de la empresa sino también los de los trabajadores.

Es recomendable que, en toda empresa, se mantengan y fomenten las buenas relaciones con los trabajadores, ya que esto contribuye a crear un ambiente de trabajo mejor y disminuye los riesgos laborales. La comunicación es el elemento fundamental para lograr un buen entendimiento entre todos los que integran a la organización, por eso el dueño o directivos de la empresa deben abrir los canales de comunicación necesarios para que esta fluya adecuadamente. Cuando la comunicación falla surgen los problemas. Por ejemplo: una empresa dedicada a la fabricación de productos comestibles cambiaba frecuentemente sus políticas de personal, sin ocuparse de comunicarlas a los empleados a los que estaban dirigidas, tampoco cumplía oportunamente con los incrementos salariales que se debían otorgar cada año, y no existían programas de entrenamiento, la empresa sólo contrataba y ponía al nuevo empleado en su puesto, sin ninguna inducción ni preparación para el desempeño del mismo. Los empleados se cansaron de esta situación y decidieron irse a la huelga cerrando la empresa hasta que se resolvieron todos los problemas. La falta de una definición clara de políticas de personal, puede llevar a una organización a su desaparición.

4.5 La productividad humana

La productividad humana se entiende como la relación que existe entre la producción total de un trabajador y el tiempo que utiliza para realizarla. Puede entenderse también como la relación existente entre la cantidad de bienes y/o



servicios producidos y la cantidad de insumos utilizados, la productividad es sinónimo de rendimiento. Se dice que un trabajador es productivo cuando utiliza una cantidad menor de insumos para producir una cantidad mayor de productos y/o servicios.

La única manera de que una organización pueda acrecentar su rentabilidad y en consecuencia aumentar sus utilidades, es incrementando su productividad, de ahí la importancia de que la organización cuente con personal altamente capacitado que logre una mayor productividad.

La productividad es muy importante en el cumplimiento de las metas nacionales, la elevación de la productividad es la forma de aumentar la riqueza nacional; y que la población afronte más fácilmente los problemas.

Bibliografía del tema 4

Anzola Rojas, Sérvulo, *Administración de pequeñas empresa*. 2ª ed., México, McGraw Hill, 2001.

Longenecker, Justin G., Carlos W. Moore y Petty J. William. *Administración de Pequeñas Empresas Enfoque Emprendedor*. 11ª ed., México, Internacional Thomson, 2001.

Rodríguez Valencia, Joaquín. *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*. México, Efcasa, 1993.



Actividades de aprendizaje

- A.4.1.** A partir del estudio y análisis de la bibliografía propuesta para el tema elabora un cuadro sinóptico para cada uno de los puntos tratados en el tema.
- A.4.2.** Investiga las características del trabajador mexicano y compáralas con las características de otras culturas.
- A.4.3.** Analiza las funciones específicas del área de personal y describe los procedimientos para llevar a cabo cada una de ellas.

Cuestionario de autoevaluación

1. ¿Cuál es la importancia del personal en las empresas?
2. ¿Cuáles son las principales características que definen al trabajador mexicano?
3. ¿Qué importancia tiene el elemento humano en las empresas micro, pequeña y mediana?
4. ¿Cuáles son las funciones básicas que corresponden al área de personal?
5. ¿Cómo se lleva a cabo el entrenamiento del personal?
6. ¿Cómo se deben dar el manejo y control de las relaciones laborales, dentro de la empresa?
7. ¿Qué entiendes por productividad humana?
8. ¿Cuáles son los elementos de la productividad?

Examen de autoevaluación

1. Las empresas necesitan de la gente para hacer un manejo adecuado de todos los recursos y lograr satisfacer las necesidades de la:
 - a) Economía
 - b) Estructura
 - c) Sociedad
 - d) Organización



2. En función del origen étnico del trabajador mexicano una de sus características es:
- a) Sumamente idealista
 - b) Desapego a las tradiciones
 - c) Apoyo a iniciativas
 - d) Actitud de colaboración
3. El elemento humano es el que da a la organización, su talento, su trabajo, su creatividad y esfuerzo, para encaminarla a la realización de sus:
- a) Propósitos
 - b) Aspiraciones
 - c) Ventas
 - d) Objetivos
4. Entre las funciones básicas que corresponden al área de personal, está:
- a) La planeación
 - b) La motivación
 - c) El compromiso
 - d) El control
5. En las pequeñas empresas, debido a que el volumen de operaciones de las mismas es muy pequeño, estas las realizan:
- a) El área contable
 - b) Organismos externos
 - c) El área de personal
 - d) Los empleados



6. El área de personal constituye en sí un apoyo a las demás áreas de la empresa, proporcionándoles, entre otras cosas:
- a) Elaboración de Políticas
 - b) Revisión de Planes
 - c) Programas generales
 - d) Estudios de factibilidad
7. Al entrenamiento y la habilidad o destreza requerida por regla general en un trabajo preponderantemente físico se le denomina:
- a) Esfuerzo
 - b) Capacidad
 - c) Conocimiento
 - d) Adiestramiento
8. Una de las funciones del área de personal es el control y manejo de las:
- a) Propuestas de desarrollo
 - b) Alternativas de crecimiento
 - c) Relaciones laborales
 - d) Relaciones con la sociedad
9. La productividad, en términos de empleados, es sinónimo de:
- a) Desempeño
 - b) Rendimiento
 - c) Alcances
 - d) Realización



- 10.** El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad es aumentando su:
- a) Capacidad
 - b) Capital
 - c) Infraestructura
 - d) Productividad



TEMA 5. EL ÁREA DE OPERACIONES

Objetivo particular

El alumno analizará cuál es el papel de la función de producción-operación en la micro, pequeña y mediana empresa, en los diferentes sectores económicos, así como su problemática de operación.

Temario detallado

- 5.1 La función de producción-operación y su importancia en la empresa micro, pequeña y mediana
- 5.2 La planeación y control de la producción en las empresas dentro de los diferentes sectores económicos
 - 5.2.1 Sector agropecuario
 - 5.2.2 Sector industrial
 - 5.2.3 Sector comercio
 - 5.2.4 Sector servicios
- 5.3 Las variables críticas de la producción (costos, cantidad, calidad y tiempo)
- 5.4 La productividad, palanca de crecimiento y desarrollo
- 5.5 Limitaciones por la ausencia de economía de escala en sus operaciones
- 5.6 Desarrollo de tecnologías apropiadas
- 5.7 Problemática de la función de producción-operación
- 5.8 La función de compras y abastecimientos y su importancia en la micro, pequeña y mediana empresa
- 5.9 La responsabilidad de compras en estas empresas
- 5.10 El proceso de suministro en las empresas micro, pequeña y mediana industriales y de servicios
- 5.11 Economía de escala: la problemática de abastecimiento
- 5.12 Las compras y su impacto en los inventarios y en la situación financiera
- 5.13 La capacidad de negociación



5.14 Problemática de la función de compras y abastecimientos

5.15 Estrategias de compras por asociaciones de empresas micro, pequeña y mediana (cooperativas de consumo)

Introducción

La producción-operación en la empresa es la función que le permite a la misma generar resultados, por lo que en este tema se analizarán todos los elementos que le permiten a la misma funcionar adecuadamente.

5. 1 La función de producción-operación y su importancia en la empresa micro, pequeña y mediana

Concepto. La función de producción tiene la responsabilidad de transformar los materiales en productos que puedan comercializarse, para lo cual tiene que organizar y efectuar las operaciones de producción en forma eficiente y económica.

Importancia. La función de producción dentro de una empresa no sólo se concreta a fabricar bienes, productos o servicios, sino que alrededor de ella también se dan las siguientes actividades:

- a. Localización de la planta.
- b. Selección y construcción de los edificios.
- c. Selección de la maquinaria y equipo.
- d. Disposición de la planta.
- e. Planeación y control de la producción.
- f. Control de calidad.
- g. Mantenimiento y seguridad industrial.



Todas ellas bajo un fin en común que es el de proporcionar utilidad y satisfactores a la sociedad.

a) Localización de la planta

La localización de la planta tiene como finalidad determinar mediante una investigación detallada, el sitio que económicamente resulte el más viable para la instalación de la fábrica. Para esto hay que:

1. Determinar la región más adecuada
2. Verificar la proximidad a las fuentes de abastecimiento y venta
3. Identificar medios de transporte
4. Ubicar servicios públicos y privados

b) Selección y construcción de los edificios

El edificio para la fábrica se construye con el fin de alojar a los equipos de operación de la empresa. Al efecto es conveniente considerar las distintas necesidades de espacio y definir la ubicación más idónea al proceso de fabricación, características técnicas de construcción (seguridad, higiene, iluminación) y requerimientos de oficinas, servicios y otros.

c) Maquinaria y equipo

La maquinaria y equipo comprende las máquinas movidas por fuerza motriz y elemento complementarios requeridos para modificar y transformar las materias primas en artículos terminados.

d) Disposición de la planta

La disposición de la planta incluye tanto los espacios necesarios para movimientos de material, almacenaje, mano de obra indirecta y toda actividad auxiliar o servicios, como los que se necesitan para que el personal y equipo de trabajo propiamente dicho.



Los elementos que deben ser considerados en la disposición en planta son:

- Materiales, incluyendo diseños, variedades, cantidad, operaciones necesarias y secuencia de las mismas.
- Maquinaria, incluyendo el equipo de producción las herramientas y su utilización.
- Movimiento, incluyendo el transporte interno e interdepartamental y la manipulación de las diferentes operaciones, almacenaje e inspecciones.
- Personal, incluyendo la supervisión y servicios auxiliares, tanto mano de obra directa como indirecta.
- Esperas, incluyendo almacenajes temporales y permanentes.
- Servicios, incluyendo mantenimiento, inspección, desperdicios y programación.
- Edificio, incluyendo aspectos como exterior e interior del edificio y aprovechamiento del equipo y distribución.
- Cambio, incluyendo versatilidad, flexibilidad y expansión.

e. Planeación y control de la producción

La planeación de la producción permite determinar la forma en que la misma puede ser controlada, lo que establece que una producción bien planeada puede generar un control mínimo.

f. Control de calidad

El control de la calidad en la producción representa uno de los elementos más importantes para toda empresa, ya que de la calidad de sus productos dependerá la aceptación que los mismos tendrán en el mercado y, en consecuencia, la oportunidad de crecimiento de la empresa.



g. Mantenimiento y seguridad industrial

Las actividades de mantenimiento y seguridad industrial deben ser consideradas como fundamentales para la producción, ya que de ellas depende el que la misma no se vea interferida por interrupciones, las cuales provocarían una baja productividad de la empresa.

5.2 La planeación y control de la producción en las empresas dentro de los diferentes sectores económicos

5.2.1 Sector agropecuario

La planeación y control de la producción dentro de este sector se da en términos similares a los del sector industrial, sólo que en este el elemento de localización de la planta está en función de los requerimientos específicos a la actividad a que se dedique, por lo demás, aplican todos los elementos mencionados.

5.2.2 Sector industrial

La planeación de la producción en el sector industrial requiere de la elaboración de los planes basados en los pronósticos de ventas y estos se deben dar a conocer a través de la organización de la planta, hasta el nivel más bajo de la supervisión.

Toda planeación determina el grado de control que se puede alcanzar en la producción, o sea, que una producción bien planeada puede llevarse a cabo con un mínimo de control, mientras que una inadecuada planeación puede dar lugar a que resulten inútiles hasta los mejores controles. El éxito o fracaso de los controles influye en la planeación futura. La planeación de la producción es la función que sistematiza por adelantado los elementos de la mano de obra, materiales, maquinaria y del dinero para realizar una producción que ha determinado por adelantado en función de:



- Las ganancias que se desean.
- La demanda del mercado.
- La capacidad de la planta.
- Los requerimientos de mano de obra.
- Las capacidades de la planta ha utilizar.

Por consiguiente, en la planeación se decide, qué es lo que se va a hacer, dónde, cuándo y cómo debe hacerse.

La mejor prueba de una planeación efectiva que se puede tener es la eliminación de las condiciones de desperdicio, tales como:

- Máquinas desocupadas
- Materiales inútiles
- Hombres ociosos
- Dinero sin utilizar
- Promesas de entrega sin cumplir

5.2.3 Sector comercio

En el sector comercio la planeación y control de la producción se sustituyen por una planeación y control de las adquisiciones, ya que este sector se dedica a servir de intermediario entre los sectores industrial y agropecuario. De la efectividad que se logre en dicha planeación dependerá el éxito o fracaso de estos negocios.



5.2.4 Sector servicios

El sector servicios por sus características debe realizar una planeación y control de la producción, muy similar a la que realiza el sector industrial, considerando para su realización, las características específicas del servicio de que se trate.

5.3 Las variables críticas de la producción (costos, cantidad, calidad y tiempo)

Variables críticas de calidad y costos

En los sistemas de producción, la calidad puede tomar muchos significados y dar lugar a diferentes consideraciones. Todas ellas son importantes para los administradores de dichos sistemas.

Para los clientes al menudeo, la calidad es una característica del producto que puede comprar. Sólo en unos cuantos casos le es posible medir con exactitud la calidad porque no tiene la capacidad, el equipo que se requeriría o la información necesaria, en lugar de ello, se basa en los nombres y las marcas, en la reputación, la experiencia previa y la apariencia general para determinar si existe o no calidad. El rendimiento de un producto que se compra se mide comparándolo con el de los competidores y con su propia imagen publicitaria.

En las compras al mayoreo o un cliente industrial está mejor preparado para medir la calidad. Sabe que los insumos que adquiere para un sistema afectan finalmente la calidad de su producción y, por tanto, su reputación. Cuenta con la capacidad y apoyo del personal y a la tecnología suficiente para verificar la calidad y la cantidad de las compras, sin embargo, en general, económicamente no puede ni quiere medir la calidad de cada artículo que compra. El problema consiste en escoger los criterios de calidad y desarrollar luego un plan de muestreo que asegure en forma adecuada la adaptación a los criterios con costos razonables de inspección.



Las personas que se dedican al diseño del producto están por encima de las demandas y la calidad de los clientes y de las capacidades de calidad de los productos. Su primera responsabilidad es diseñar un producto deseado por los clientes. Para ello reciben ayuda por parte del departamento de investigación de mercados y mediante otros esfuerzos de personal. Entonces las especificaciones del diseño del producto se deben de establecer dentro de las capacidades de producción del fabricante y los requisitos del comprador.

El logro de la calidad principia con un proceso capaz de producir de acuerdo con las especificaciones del diseño y continúa con un programa de inspección que asegure que se están alcanzando las metas. La decisión inicial con respecto a las especificaciones se basa en la precisión que buscan los clientes y en la exactitud que se puede lograr con las instalaciones de producción. Incluso en un proceso capaz de obtener la precisión requerida con la exactitud deseada suelen presentarse variaciones inaceptables, y es común que esto suceda. Los medios preferibles para alcanzar una producción de calidad se revelan a través de una evaluación económica del costo de obtención segura de la calidad comparada con el aumento del valor del producto financiado por el costo.

Las decisiones acerca del diseño y del control continuo están implícitas en el costo. El costo de producción incluye la inversión de capital para obtener la exactitud necesaria y el programa de obtención segura de la calidad para sostenerla.



El control de calidad abarca la secuencia total de insumos-transformación-producción de todo sistema. El muestreo por aceptación mide la calidad de los insumos. Los programas de calidad piden a los trabajadores que eviten errores en el proceso de transformación. Los diagramas de control miden el rendimiento de un proceso por ajustarse a los objetivos de la producción. Todo esfuerzo de control de calidad depende de la cooperación de muchas unidades operantes dentro de la organización; su éxito lo determinan finalmente los clientes a los cuales satisface.

Variables críticas de cantidad

El punto fundamental del control de la cantidad se centra en el suministro de la producción deseada dentro de la fecha de entrega esperada. Los planes de producción se convierten en avisos de acción que indican exactamente que hombres y que máquinas operarán, cuáles serán las operaciones y cuándo deben ejecutarse. Entonces, las acciones se compararán con la ejecución planeada para obtener el dato de la retroalimentación para la nueva planeación o para iniciar la acción correctiva. La selección de diseños de control y las técnicas de control dependen del tipo de producción que se va a controlar. Los tres tipos básicos de producción son el continuo, el intermitente y los proyectos especiales, que están asociados nominalmente con el producto, el proceso y las disposiciones del lugar, respectivamente.

Variables críticas de tiempo

Un programa maestro de producción muestra cómo y cuándo estarán listos los productos para su distribución. Una estimación del tiempo requerido para alcanzar los objetivos establecidos es una descripción de la actividad que determina la duración de la misma. Todas las duraciones de actividad deben expresarse en las mismas unidades de tiempo, ya sean días, semanas, o meses.



Conforme se desarrollan las duraciones de la actividad, a menudo es necesario revisar las descripciones de la misma, las contradicciones problemáticas aparecen cuando parte del trabajo asociado tradicionalmente con una actividad se incluye en una diferente esto es molesto cuando las fuentes de las estimaciones de tiempo pertenecen a descripciones tradicionales, pero esta situación puede atenuarse ya sea cambiando los desgloses de la actividad o desglosando las operaciones tradicionales para que se ajusten a un nuevo agrupamiento, si este arreglo se ajusta mejor a los objetivos establecidos. Otro problema semejante surge cuando una lista de restricciones muestra que dos o más actividades pueden, teóricamente, hacerse simultáneamente, pero en la práctica requieren que una de ellas debe terminarse antes de iniciar la otra.

5.4 La productividad, palanca de crecimiento y desarrollo

La productividad es la relación que existe entre la producción total y los insumos que utilizan para realizarla. Es la relación que se da entre la cantidad de bienes y/o servicios producidos y la cantidad de insumos utilizados, la productividad es sinónimo de rendimiento.

Los factores que afectan a la productividad y por lo tanto también a la organización son los siguientes:

- Métodos y equipo
- Capacidad de los recursos humanos
- Los niveles de desempeño
- La tecnología
- La mala calidad

La productividad tiene un sentido físico y se relaciona con las tareas de producción, esta resulta de la aplicación al proceso productivo de los capitales y esfuerzos de la empresa y a lo cual se le denomina Tecnología. La productividad



económica se relaciona con la rentabilidad de la empresa, o sea la relación entre beneficios, capital invertido y el grado de ocupación total. Para que una organización ocupe una buena parte del mercado debe contar con la suficiente productividad para abastecerlo y lo debe hacer con calidad en todo lo que brinde.

En la medida en que se genera una mayor productividad del personal dentro de las organizaciones, estas en consecuencia se vuelven más productivas a su vez, lo que al generalizarse a todas las organizaciones que conforman la planta productiva del país, provocan una mayor productividad nacional, generando con esto un mayor crecimiento y desarrollo, necesarios para lograr el bienestar social de la población.

5.5 Limitaciones por la ausencia de economía de escala en sus operaciones

Las economías de escala se generan al lograr mayores ahorros para las organizaciones, cuando se unen esfuerzos para realizar las operaciones en conjunto, logrando con esto minimizar los costos de las mismas.

Las economías de escala pueden ser internas cuando los ahorros se deben al funcionamiento interno de la empresa y externas cuando los ahorros son ocasionados por factores externos al funcionamiento de la empresa.

Las economías de escala internas pueden ocurrir cuando:

- Se aumenta el tamaño de la planta productiva, lo que permite incrementar la división y especialización del trabajo; esto provoca aumentos en la productividad y, en consecuencia, la disminución de costos.



- Se generan avances tecnológicos que permiten adquirir máquinas con más capacidad y mejores, es decir, con mayor nivel de especialización. Al adquirir maquinaria y equipo con mayor capacidad, el mantenimiento de las mismas resulta más barato, permiten el ahorro de materias primas. Y requieren de menos fuerza de trabajo.
- Se da una utilización más completa de la capacidad instalada, lo que ocurre cuando se optimizan los procesos de producción, es decir se efectúa una reingeniería de los procesos productivos de la empresa.
- Existen reservas acumuladas y las materias primas están acordes con la escala de producción, de tal manera que siempre se cuente con los insumos necesarios para la producción, y los procesos no sufran retrasos.

Las economías de escala internas se pueden agrupar en:

- Economías técnicas
- Economías en el trabajo
- Economías en la organización de ventas
- Economías en la administración de la empresa

Estas economías contribuyen a disminuir los costos a medida que la producción aumenta.

Las economías de escala externa se dan cuando:

- Se generan sinergias empresariales, lo que provoca que las empresas se vuelvan más eficientes.
- Aumentan y mejoran los servicios públicos en la localidad donde se encuentre ubicada la empresa, lo que se traduce en ahorros para ésta.



- Existe cercanía con los proveedores de materias primas y con el mercado consumidor.
- Se da la oportunidad de absorber mano de obra calificada, cuya formación no le costó a la empresa.
- Se dan disminuciones en el precio de la maquinaria, equipo y materias primas que le permiten a la empresa adquirirlas en mejores condiciones.
- En general existen factores externos a la empresa que le permiten aumentar la productividad.

Las economías de escala externas tienen una relación muy estrecha con las actividades que realiza el Estado, ya que estas tienen por objeto favorecer a la población en general.

5.6 Desarrollo de tecnologías apropiadas

Las empresas deben disponer de las tecnologías adecuadas que permitan su desarrollo. Ello implica disponer de los procesos de gestión adecuados para su identificación, evaluación, selección, adquisición, incorporación a la empresa, optimización y mejora continua.

La gestión de la tecnología es una poderosa herramienta que se debe enmarcar dentro de los procesos generales de innovación al que se ajustan las empresas.

El control del recurso tecnológico proporciona a las empresas una ventaja competitiva, sobre todo en aquellas en las que se integra a la estrategia general de la organización. Esto es más importante para las organizaciones dedicadas a la generación de productos y/o servicios en sectores de alta tecnología en las que el periodo de vida de la tecnología es cada vez más limitado.



Todo proyecto de ingeniería requiere del concurso de diversas tecnologías. No obstante, una determinada tecnología es utilizada en más de un proyecto, por lo que las organizaciones que realizan múltiples proyectos tienden a gestionar el recurso tecnológico de una manera general, y no en un proyecto en específico. En muchos casos, se tiene una visión a futuro de las necesidades por lo que se incorporan tecnologías que aún no se va a utilizar, esto determina la estrategia tecnológica de la empresa.

Una estrategia tecnológica representa la definición de un conjunto de procesos de gestión específicos adaptados a la tecnología de que se trate para identificar, evaluar, seleccionar, adquirir, asimilar y utilizar eficientemente, procesos que no terminan cuando ésta se adquiere e incorpora a los proyectos que se realizan. Por lo general, se necesita evaluar su uso o proceder a hacerla más efectiva.

5.7 Problemática de la función de producción-operación

La problemática fundamental de la función de producción es determinar qué cantidad se debe producir, la cual dependerá fundamentalmente de la cantidad de productos que se tiene planeado vender, y de la capacidad instalada de la planta, así como de la disponibilidad de los insumos requeridos para la producción. Por lo que primero se tiene que determinar cuál es el pronóstico de ventas, para en consecuencia poder determinar el nivel de producción requerido para poder cumplir con el abastecimiento de productos requeridos por ventas.

5.8 La función de compras y abastecimientos y su importancia en la micro, pequeña y mediana empresa

La función de compras dentro de la organización requiere de una clara comprensión de los objetivos y principios básicos de la misma, que permitan adoptar las decisiones adecuadas al respecto.



Las organizaciones desembolsan cantidades considerables de recursos en la compra de materia prima, mobiliario, equipo, herramientas e insumos, que son requeridos para la operación de las mismas. El éxito de la empresa dependerá en gran medida de la forma en que se realicen las compras.

La realización de las compras requiere de: una adecuada selección de las fuentes de abastecimiento; establecer y mantener adecuadas relaciones con los proveedores; definir con claridad las especificaciones de los materiales requeridos; considerar la relación precio-calidad y realizar los pedidos en el momento oportuno, de esto dependerá que se pueda disponer oportunamente de los recursos necesarios para elaborar los contratos de compra sin contratiempos y evitar así posibles desabastos de materiales que impidan el adecuado funcionamiento de la organización. En consecuencia el éxito de la organización, dependerá básicamente de la forma en que realice sus adquisiciones.

Objetivos de las Compras

- Comprar los materiales para los propósitos buscados
- Tener los materiales disponibles en el tiempo en que son requeridos
- Asegurar la cantidad de materiales indispensables
- Procurar materiales al precio más bajo posible compatible con la calidad y el servicio requerido
- Controlar que la calidad de los materiales sea la requerida
- Proveerse de más de una fuente, en previsión de cualquier emergencia que impida la entrega de un proveedor
- Anticipar alteraciones en precios, por diferencias en las cotizaciones monetarias, inflación o por escasez
- Hacer el seguimiento del flujo de las órdenes de compra colocadas.⁴

⁴ J. Rodríguez Valencia, *Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*, México, Ecafsa, 1993, p. 282.



Clasificación de las Compras

Generalmente se acostumbra clasificar las compras en dos grandes grupos⁵:

1. Bienes

- a) *Materias primas*. Son aquellas de procedencia agrícola, minera, o de otras industrias, por medio de las cuales tendrán su primer grado de transformación.
- b) *Mercancías*. Son aquellos productos terminados, que se destinan a la venta para quienes los necesitan.
- c) *Suministros*. Son los artículos de oficina que utiliza una organización para realizar adecuadamente sus labores (papelería, cartuchos de tinta, plumas, lápices, etc. Es conveniente indicar que los suministros en el sentido estricto, son también materiales que sirven para abastecer a todos los departamentos de una empresa.

2. Servicios

- a) *Personales o profesionales*. Son aquellos que una persona presta a una organización, cobrando por ellos honorarios.
- b) *Financieros*. Son aquellos que prestan los bancos, compañías de seguros, afianzadoras, etc.
- c) *Transporte*. Son aquellos servicios necesarios para trasladarse a diversas zonas o partes, por ejemplo: terrestres, aéreos y marítimos.

5.9 La responsabilidad de compras en estas empresas

La responsabilidad de las compras en las empresas recae en una sección o departamento que será el encargado de realizar esta función, para cual se requerirá de personal capacitado al respecto, para que puedan cumplir eficientemente con dicha responsabilidad.

⁵ *ibid.*



La estructuración u organización que se requerirá del área de compras estará en función de la magnitud de la empresa y de la importancia que tengan las compras en relación a la actividad misma de la empresa.

En una empresa pequeña, por sus propias características el volumen de compras que se realizan es mínimo y por consiguiente la responsabilidad de las compras que se realizan generalmente recae el propio dueño de la misma, o en su defecto se en una sola persona.

En empresas de mayor tamaño, la actividad de compras se vuelve más compleja y la organización del área de compras requerirá de una estructuración más compleja, creando para tal efecto departamentos más especializados y con personal más capacitado.

Las principales funciones que realiza el área de compras dentro de la organización son las siguientes:

- Identificar diferentes fuentes de abastecimiento
- Seleccionar a los proveedores
- Solicitar cotizaciones
- Negociar condiciones de compra
- Celebrar contratos de compra
- Recibir y almacenar los materiales
- Llevar el control de los inventarios

5.10 El proceso de suministro en las empresas micro, pequeña y mediana industriales y de servicios

El proceso de suministro de materiales en la organización se establece en el orden siguiente:



1. Establecer las especificaciones de lo que se va a comprar. Es necesario saber qué es lo que se va a comprar y para eso se deben conocer cuáles son las características específicas de los materiales, por eso es necesario recabar la mayor cantidad posible de información acerca de dichos materiales, como pueden ser: peso, tamaño, color, textura, apariencia, etc.

2. Determinar el momento en que se requieren los materiales. La compra se requiere hacer en el momento en que la materia prima en el almacén llega a una cantidad que garantice el abasto suficiente durante el tiempo que dure la entrega.

3. Activar la compra. Cuando en el almacén llega al punto mínimo de pedido, se debe activar la compra. Este criterio se utiliza cuando se trata de materiales que se adquieren frecuentemente, están almacenados y se conoce cómo se da su consumo aproximado en el tiempo.

4. Seguimiento de la compra. Una vez efectuada la compra, es conveniente conservar todas las órdenes de compra que se colocan y llevar un registro que indique la fecha en que el proveedor debe entregar los materiales.

Para la compra de materiales tanto de los que se compran con frecuencia como para los que se compran eventualmente, se debe solicitar a los diferentes proveedores el precio y el tiempo de entrega, para poder garantizar la disponibilidad oportuna de las mercancías.

Otro aspecto importante a considerar en las compras es la elección del proveedor.

Con la experiencia de comprar y del trato que se tiene con los proveedores se llega a conocer la calidad de sus productos, precios, descuentos y cumplimiento en las entregas, así como cualquier otro aspecto que permita la elección más adecuada del proveedor.



Control de los inventarios

El inventario es la cantidad de materiales que se encuentran en el almacén. Cuando el inventario está por debajo del consumo, es decir, que se tiene almacenado menos material de lo que se consume en un periodo determinado, se llega a un momento en que el proceso de producción se para por falta de material, por lo cual la empresa no puede cumplir con los clientes al no entregar el producto a tiempo. Causa paro en la maquinaria, y se debe pagar mano de obra sin utilizarla. Cuando el inventario está por encima del consumo, es decir, que en el almacén, existe más cantidad de material de lo que se consume en un periodo determinado, esto significa que hay material que no se va a consumir en un periodo y que por consecuencia no se genera utilidad con él y el dinero que se puede utilizar en otros fines está paralizado, por otro lado, el costo por el almacenamiento aumenta y existe la probabilidad de que el material sufra de deterioro o robo.

El objetivo de llevar a cabo un control de los inventarios es que se mantenga una cantidad adecuada de materiales o un inventario promedio, para que exista la disponibilidad de los mismos en cualquier momento y no afecte económicamente a la empresa, por lo que se debe establecer la cantidad mínima que debe haber en el inventario para volver a comprar. A esa cantidad se le conoce como punto de reorden.

5.11 Economía de escala: la problemática de abastecimiento

Para el análisis del fenómeno de las economías de escala se suele considerar la relación existente entre los aumentos de producción (salidas) que son provocados por aumentos en los factores de producción (entradas). Cuando por ejemplo una empresa duplica los insumos (entradas) y el resultado es que la producción aumenta más del doble, entonces se dice que la empresa está obteniendo economías de escala, esto representa que se puede producir más con menos. Esto está muy estrechamente ligado a la sinergia que provoca la fusión de



empresas, ya que al unir esfuerzos, se generan mayores resultados, pues una sola empresa más grande produce con menores costos que dos empresas más pequeñas. Es decir que con una función de producción se aumenta la cantidad de todas las entradas utilizadas en un porcentaje menor que el aumento de lo producido.

Otra forma en que se pueden lograr economías de escala es consiguiendo disminuir el costo de los insumos por volúmenes de compra, ya que si al comprar en mayor cantidad se logra una disminución de precios esto representa también una economía en proporción, pues se logra producir más gastando menos y en consecuencia esto puede convertirse en una ventaja competitiva.

Factores que determinan la existencia de economías de escala serían:

- Disminución de los costos fijos promedio por unidad producida
- Hacer más eficientes las compras
- Mejoras tecnológicas
- Especialización del trabajo (división del trabajo)
- Factores ajenos a la empresa (por ejemplo disminución del precio de los insumos)

En la actualidad las economías de escala se han vuelto un factor importante para competir en el libre mercado, ya que la competencia ha aumentado significativamente con la globalización de los mercados. Por lo que si se quiere tener presencia en el mercado actual es necesario generar economías de escala.

5.12 Las compras y su impacto en los inventarios y en la situación financiera

A la función de compras le corresponde la responsabilidad de gastar la mayoría de los recursos financieros de la empresa, por lo que es de suma importancia definir claramente los mecanismos y controles necesarios para que la realización de dicho gasto sea lo más eficiente posible.



Es importante considerar que el efecto que provoca una buena compra es en términos económicos más significativo, para la economía de una empresa, que el de una venta, ya que cada peso que se ahorra al comprar, es un peso que pasa a formar parte directamente de las utilidades. Mientras que por un peso de ventas se deben pagar impuestos y en consecuencia son menores los beneficios económicos generados.

Las compras

Para la realización de las compras se deben elaborar las políticas necesarias que faciliten el proceso de compra de los recursos que requiere la empresa para su funcionamiento, sobre todo para el caso de los insumos necesarios para la producción.

Se puede comprar, según más convenga a la empresa, de acuerdo con las siguientes políticas:⁶

Producir o comprar. Es importante decidir si lo que se compra se puede producir dentro de la misma empresa.

Por lo general los proveedores suelen exigir precios demasiados altos; si se decide producir, bajan los costos, además de tener una oportunidad de vender el producto que se decidió producir.

También se puede presentar el caso: de estar produciendo alguna materia cuya compra abarataría los costos.

Para tomar la decisión de producir o comprar, se tienen que comparar constantemente los precios (sus variaciones) y la disponibilidad de los proveedores para entregar la compra.

Compras “al momento” o compras “para más adelante”. Si una empresa sigue una política de compras “al momento”, ordena pequeñas cantidades a intervalos frecuentes. Las compras “para después” consisten en comprar cantidades mayores menos frecuentemente.

⁶ Véase, S. Anzola Rojas, *Administración de pequeñas empresas*, 2ª ed., México, McGraw Hill, 2001



No se puede determinar exactamente la línea que separa una política de la otra; pero se tiende a seguir una, según los precios en el mercado. Si los precios tienden a cambiar continuamente, la compra “al momento” probablemente minimizará el riesgo de pérdida, a través de la depreciación del inventario. Por otro lado, si los precios tienden a ser estables durante periodos mayores, se tiende a hacer compras de cantidades mayores a intervalos más amplios.

Otro factor que afecta a la selección de estas dos políticas, es el capital invertido en el inventario. En los últimos años, la tendencia se ha inclinado hacia las compras “al momento”, por que estas generan ahorros con respecto al espacio de almacén, los riesgos por desperdicio daño o robo de inventarios descienden y el resto del capital se puede destinar a otra área de la empresa.

Compras por contrato. Este tipo de adquisiciones de basa en un acuerdo con el proveedor, en donde se establece que este va a proveer de materiales durante un periodo determinado, a cuya finalización el contrato puede o no renovarse.

La ventaja de este acuerdo es la seguridad de que nunca va a faltar material y que se aprovecharan los precios bajos en el momento de la compra. Para efectuar este tipo de compras es necesario pagar una gran cantidad del pedido por adelantado.

5.13 La capacidad de negociación

Negociar tiene tanto de emoción como de razonamiento. Una negociación tiene un ímpetu y una energía propios. Se convierte en algo mayor que la suma de sus partes, todo un drama en sí mismo. El drama genera su propia lógica, una lógica que a veces es diferente de la lógica ordinaria.

¿Por qué negociamos?

Los niños tienen su propia manera de interpretar el humor de sus padres, y a pesar de todo lo que se dice de la impaciencia infantil, normalmente los niños tienen bastante maña y saben cuándo es el momento oportuno para pedir algo.

Esta habilidad conforme se convierten en adultos la olvidan. Tal vez porque se nos enseña que una parte del proceso de convertirse en adultos consiste en saber



dominar nuestros estados de ánimo, en ser racionales, nos gusta pensar que siempre juzgamos todas las cosas estrictamente por los méritos que ostentan.

Bien, es un bonito ideal al que aspirar, pero en la vida de todos los días, todos nosotros somos presa de toda clase de estados de ánimo. Somos más receptivos en determinadas ocasiones que en otras. Por esta razón el éxito de una negociación depende, y no en pequeña medida, del momento en que tiene lugar.

Si quieres el coche de tu familia, no se lo pidas a papá cuando todavía está atravesando el umbral y está echando pestes porque ha tenido un día fatal y le palpitan las sienes. No. Esperas a que se haya tomado una copa, fumando una pipa y te haya sonreído por el diez que has sacado en el examen de matemáticas. Entonces se lo pides y te vas.

Este mismo sentido común para esperar el momento oportuno es propio de las negociaciones en las que hay muchos miles de pesos en juego.

En una negociación típica un individuo quiere algo, el otro quiere otra cosa, y al menos hay alguna clase de conflicto entre ambos. La existencia de este conflicto no es, en sí misma, un problema. Al fin y al cabo, es para resolver ese conflicto para lo cual se desarrolla una negociación.

Lo que sí puede convertirse en un problema, a la hora de la negociación, es el tono hostil o poco cooperativo en que tenga lugar.

Si nos preparamos bien, podemos transformar el proceso negociador en un agradable diálogo que avance lógicamente y racionalmente hacia una conclusión mutuamente deseada.

Las tácticas de negociación son como los movimientos de una partida de ajedrez. No te enfadas ni te subes por las paredes cuando alguien hace un movimiento



atrevido. En algún momento de la partida, se espera de ti que te hayas familiarizado con el movimiento, y también que continúes en la mesa y respondas. Lo mismo pasa con las negociaciones.

En las relaciones comerciales, apenas puede insistirse más en la importancia del tono de una negociación. Establece una diferencia abismal entre un negocio en el que las dos partes verdaderamente se sienten compañeros, y otro en el que aquéllas se muestran recelosas e inquietas, siempre alerta para ver quién se lleva la mejor parte.

5.14 Problemática de la función de compras y abastecimientos

La economía actual se caracteriza por situaciones de crisis, falta de dinero, inestabilidad de precios, dependencia tecnológica, contracción de mercados, etc., en consecuencia es de suma importancia que las empresas realicen un uso eficiente de los recursos monetarios con que cuentan, ya que de no hacerlo así se verá en dificultades para poder permanecer en el mercado. En este sentido el área de compras se constituye en una de las más importantes para la empresa, ya que de ella dependerá, el que se efectuó un uso más racional de los recursos presupuestales de la misma.

El proceso de compras dentro de una organización consiste en precisar cuáles son sus necesidades de bienes y servicios requeridos, identificando y comparando proveedores, negociando con los mismos para convenir términos de compra, celebrando contratos y colocando pedidos, para recibir los bienes y servicios solicitados, para el buen funcionamiento de la organización, con el siguiente pago de éstos. Las compras representan una función primordial, puesto que una buena administración de éstas mejora la posición competitiva de las empresas, al buscar el mejor provecho en el uso de los fondos de la organización.



Para el abastecimiento de los recursos a la empresa se deben observar los siguientes principios:

- Las compras deben ajustarse a las necesidades específicas de la empresa.
- Debe realizarse un análisis detallado de la bondad de las mercancías y servicios que ofrece el proveedor.
- Decidir qué y cuándo adquirir, las mercancías y servicios con pleno conocimiento de los precios y tendencias del mercado.
- Pactar las compras con el proveedor que ofrezca las mejores condiciones de calidad, cantidad, precio y fecha de entrega para un mismo producto.
- Anticipar la evolución que tendrá el mercado en el futuro.

La Asociación Nacional de Agentes de Compras (National Association of Purchasing Agents) ha formulado ciertos principios y normas en las compras.

1. Considerar, primero, los intereses de su compañía en todas las operaciones y practicar y creer en sus normas establecidas.
2. Ser receptivo a los consejos competentes de sus colegas y ser guiado por tales consejos sin perjudicar la dignidad y responsabilidad de su puesto.
3. Comprar sin prejuicios, buscando obtener el máximo valor final para cada dólar gastado.
4. Luchar consistentemente por conocer los materiales y procesos de fabricación, y establecer métodos prácticos para conducirse en su puesto.
5. Apegarse a la honradez y a la verdad al comprar y vender, y denunciar todas las formas y manifestaciones de cohechos comerciales.
6. Otorgar una rápida y cortés recepción, hasta donde las condiciones lo permitan, a todos los visitantes en misión de negocios honrada.
7. Evitar prácticas deshonestas.
8. Aconsejar y ayudar a sus colegas agentes de compras en el desempeño de sus derechos, siempre que se presente la ocasión.



9. Cooperar con todas las organizaciones y con todos los individuos dedicados a actividades diseñadas para aumentar y enaltecer las compras.⁷

5.15 Estrategias de compras por asociaciones de empresas micro, pequeña y mediana (cooperativas de consumo)⁸

Sociedades cooperativas de consumo son aquellas en las cuales intervienen personas que adquieren o se aprovisionan de mercancías, bienes o servicios para ellas, sus hogares o sus actividades comerciales. Independientemente de la obligación de distribuir artículos o bienes de los socios, podrán realizar operaciones con el público en general, siempre que se permita a los consumidores afiliarse a las mismas, en el plazo que establezcan sus bases constitutivas. Estas cooperativas no requerirán más autorizaciones que las vigentes para la actividad económica específica. (LGSM, 2010, [art. 23](#))

Una **cooperativa de consumo**, es una sociedad mercantil, con denominación, de capital variable fundacional, representado por certificados de aportación nominativos, suscritas por cooperativistas que responden limitadamente, salvo responsabilidad suplementada, cuya actividad se desarrolla en su beneficio. Cabe mencionar que la Sociedad Cooperativa se rige por su propia ley ([Ley General de Sociedades Cooperativas](#)).

Componentes

- Sociedad, en virtud de que el contrato social es plurilateral, es decir, intervienen como mínimo 5 personas.
- Mercantil, por estar comprendida en la relación de las calificadas como tales por el Artículo 1º. de la LGSM, ahora bien, los cooperativistas al ingresar a la sociedad, persiguen fines económicos; la sociedad por disposición de la citada ley, no ha de tener obtención de beneficios o utilidades, sino a la satisfacción directa de las necesidades económicas de los cooperativistas.
- Denominación, en virtud de que el nombre de las cooperativas, se forma con el nombre de alguna cosa, fin u objeto seguidas de las

⁷ Kako 2006, Función de compras y abastecimientos, 05/05/06, blog, disponible en línea: <http://webpcmania.blogcindario.com/2006/05/00161-funcion-de-compras-y-abastecimientos.html>, recuperado el 28/09/10.

⁸ Monografías.com, Sociedades cooperativas, disponible en línea: <http://www.monografias.com/trabajos28/sociedades-cooperativas/sociedades-cooperativas.shtml>, recuperado el 28/09/10.



palabras o iniciales S.C.L. (cooperativa limitada) o bien, S.C.S. (cooperativa suplementada). Ejemplos: Comercial de Puebla, S.C.L. Industrias mexicanas, S.C.S.

- Capital variable fundacional, supuesto que el capital social siempre deberá ser variable, ahora bien, a la fecha de constitución, deberá exhibirse cuando menos el 10% del valor de los certificados de aportación suscritos; luego entonces, el capital fundacional, será igual al 10% del importe del capital suscrito, siempre y cuando sea la exhibición en numerario.
- Certificados de aportación nominativos, o partes en que se ha dividido el importe del capital social. Estos títulos-valor, representan el conjunto de derechos y obligaciones que tiene un cooperativista, frente a la sociedad; sus características son:
 - Nominativos
 - Individuales
 - De igual valor. (su importe será de cien pesos o múltiplos de cien pesos.)
- Cooperativistas, es decir, personas físicas consumidoras o productoras que han suscrito un certificado de aportación.
- Responsabilidad limitada, supuesto que los cooperativistas consumidores o productores responden hasta el monto del certificado de aportación suscrito; salvo:
- Responsabilidad suplementada, cuando pactan en el contrato social, que habrán de aportar un porcentaje adicional, independiente de la aportación de capital.

La sociedad cooperativa es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción y consumo de bienes y servicios. (LGSM, 2010)

En su artículo 6º. La misma ley señala los principios que deberán observar las cooperativas, siendo los que a continuación se mencionan:

1. Libertad de asociación y retiro voluntario de los socios.
2. Administración democrática.
3. Limitación de intereses a algunas aportaciones de los socios si así se pactara.
4. Distribución de los rendimientos en proporción a la participación de los



socios.

5. Fomento de la educación cooperativa y de la educación en la economía solidaria.
6. Participación en la integración cooperativa.
7. Respeto al derecho individual de los socios de pertenecer a cualquier partido político o asociado religioso.
8. Promoción de la cultura ecológica.

Proceso constitutivo

- Asamblea constitutiva de cooperativistas
- Levantar acta de asamblea constitutiva
- Solicitar y obtener el certificado de registro.
- Inscribir el acta en el RPC. (Trámite a cargo del Notario Público)

El notario público sólo interviene para certificar, si así se desea, la autenticidad de las firmas de los cooperativistas.

Bibliografía del tema 5

Anzola Rojas, Sérvulo, *Administración de pequeñas empresas/* México, 2ª ed, McGraw Hill, 2001

Gaither, Norman, Greg Frazier. *Administración de Producción y operaciones*, 4ª. ed., México, Thomson, 4ª, 1999

Laming, Peggy, Charles Kuehl. *Empresarios Pequeños y Medianos*, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1997.

Ley General de Sociedades Cooperativas 13 de agosto de 2009. Sitio web de la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, disponible en línea: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/143.pdf>

Ley General de Sociedades Mercantiles, vigente al 28 de julio de 2010, Legislación Federal, disponible en línea: <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/177/default.htm?s=>

Rodríguez Valencia, Joaquín, *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*, México: ECASA, 1993.



Actividades de aprendizaje

- A.5.1** Con base en el análisis de la información y del estudio de la bibliografía proporcionada establece la importancia de la función de producción en la empresa micro, pequeña y mediana.
- A.5.2** Investiga las variables críticas de la producción: costos, cantidad, calidad y tiempo.
- A.5.3** Determina cuál es la problemática de la función de producción en las empresas micro, pequeña y medianas.
- A.5.4** Elabora un cuadro sinóptico de la función de compras y abastecimientos en empresas micro y pequeñas.
- A.5.5** Diagrama las actividades del proceso de suministro en las empresas micro y pequeñas.
- A.5.6** Del análisis de la información proporcionada describe qué entiendes por economías de escala.

Cuestionario de auto evaluación

1. ¿Cuál es la importancia de la función de producción-operación en la empresa micro pequeña y mediana?
2. ¿Cómo se da la planeación y el control de la producción dentro de los diferentes sectores de la economía?
3. ¿Cuáles son las variables críticas de la producción?
4. ¿Cómo se debe dar el desarrollo de las tecnologías apropiadas para la producción?
5. ¿Cuál es la problemática de la función de producción - operación en las empresas micro pequeñas y medianas?
6. ¿En quién debe recaer la responsabilidad de las compras en una empresa?
7. ¿Cuál es el proceso de suministro en las empresas micro pequeñas y medianas?



8. ¿Cómo se deben manejar las compras para minimizar su impacto en los inventarios y la situación financiera?
9. ¿En qué consisten las economías de escala?
10. ¿Qué tipo de avocaciones se pueden utilizar para seguir una estrategia de compras más efectiva?

Examen de autoevaluación

1. Alrededor de la función de producción se dan varias actividades, un de ellas es:
 - a) Utilización de espacios
 - b) Manejo de equipo
 - c) Disposición de la planta
 - d) Elaboración de informes

2. La localización de la planta tiene como finalidad determinar el sitio que económicamente resulte más viable para su instalación, para esto hay que:
 - a) Determinar la región
 - b) Identificar el mercado
 - c) Localizar proveedores
 - d) Estudiar el medio

3. Uno de los factores que intervienen en la disposición de la planta, es el de
 - a) Estudios
 - b) Esperas
 - c) Equipos
 - d) Espacios



4. La planeación de la producción es la función que sistematiza por adelantado los elementos de la mano de obra, materiales, maquinaria y del dinero para realizar una producción que ha determinado por adelantado en función a, entre otras cosas:
 - a) La estructura de la planta
 - b) La tecnología utilizada
 - c) La capacidad de almacenamiento
 - d) La demanda del mercado

5. La mejor prueba de una planeación efectiva que se puede tener es la eliminación de las condiciones de desperdicio, tal como:
 - a) Maquinaria obsoleta
 - b) Hombres ociosos
 - c) Mercancías paradas
 - d) Tecnología sobrada

6. En este sector la planeación y control de la producción, se sustituye por una planeación y control de las adquisiciones:
 - a) Agropecuario
 - b) Industrial
 - c) Comercial
 - d) Servicios

7. Son cuatro las variables críticas de la producción, una de ellas es:
 - a) Cantidad
 - b) Forma
 - c) Diseño
 - d) Empaque



8. Las economías de escala internas se pueden agrupar de diferentes formas, una de ellas es:
- a) Financieras
 - b) Técnicas
 - c) De espacio
 - d) De esfuerzo
9. Generalmente se acostumbra clasificar a las compras en dos grupos, uno de ellos es:
- a) Productos
 - b) Mercancías
 - c) Servicios
 - d) Suministros
10. Dentro de las principales funciones que realiza el área de compras dentro de la organización, está:
- a) Pedir autorización
 - b) Solicitar permisos
 - c) Registrar materiales
 - d) Solicitar cotizaciones



TEMA 6. EL ÁREA DE MERCADOTECNIA

Objetivo particular

El alumno analizará el ambiente de la mercadotecnia en las empresas micro, pequeñas y medianas, para poder desarrollar estrategias de mercado que ayuden a crecer a dichas empresas.

Temario detallado

- 6.1 El medio ambiente de la mercadotecnia en la empresa micro, pequeña y mediana
- 6.2 La función de la mercadotecnia en las empresas micro, pequeña y mediana de los diferentes sectores:
 - 6.2.1 Conocer mercados
 - 6.2.2 Estimular mercados
 - 6.2.3 Satisfacer mercados
 - 6.2.4 Mantener mercados
- 6.3 Competencia-proveedores como estrategia de mercados
- 6.4 Las variables en mercadotecnia producto-precio, plaza-promoción
- 6.5 La maquila desde el punto de vista de mercadotecnia
- 6.6 Problemática actual de la función de mercadotecnia

Introducción

La función de la mercadotecnia en las Pymes es de suma importancia para las mismas, ya que ésta, les permite lograr la penetración de los mercados, a fin de poder desarrollarse y así garantizar su permanencia en los mismos.



6.1 El medio ambiente de la mercadotecnia en la empresa micro, pequeña y mediana

El ambiente de la mercadotecnia lo conforman las fuerzas que rodean a la organización. Para lograr éxito la empresa debe adecuar su mezcla de mercadotecnia a las tendencias y desarrollos del su medio ambiente. Este consiste en los elementos y fuerzas exteriores, que influyen en la capacidad del personal encargado de la mercadotecnia en la organización, para desarrollar y mantener transacciones de éxito con sus clientes objetivo. Un ambiente incierto y cambiante incide profundamente en la empresa. En lugar que los cambios sean lentos y predecibles, se puede da lugar a choques y sorpresas importantes.

La importancia del medio ambiente

La ciencia que estudia las relaciones e interacciones de los organismos con su medio se denomina “ecología”. El equilibrio ecológico depende de una interrelación constante de todos los organismos que existen en un medio determinado. El cambiar las condiciones ambientales propicias para la vida de un organismo o de una especie puede iniciar una reacción en cadena que termine incluso con sus posibilidades de vida.

El hombre organizado modifica el medio y al hacerlo debe adaptarse a él mediante el proceso de cambio que se realiza en su interacción continua con el medio que lo rodea. La principal dificultad de esta interacción consiste en controlar el cambio con el fin de llegar a un equilibrio, tanto en la organización social como en las relaciones del individuo con su medio ambiente específico.

La administración, al determinar los objetivos de una organización, debe tomar en cuenta el medio ambiente y conocer los procesos que tienen lugar en cada parte del mismo.

El medio ambiente es un conjunto de condiciones que envuelven a un organismo, tales como temperatura, agua, alimentos, aire y luz, entre otros. En otras palabras, es todo aquello que, por rodear a un organismo y a una combinación de éstos, hace posible que dichas entidades vivan y se desarrollen.



Elementos del medio ambiente	
Ambiente demográfico	La demografía es el estudio de las poblaciones humanas en cuanto a dimensiones, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otras estadísticas. El ambiente demográfico es muy importante para los mercadólogos porque involucra a las personas y éstas son las que constituyen los mercados.
Ambiente económico	Está constituido por factores que influyen en el poder de compra y los patrones de gasto del consumidor. Los mercados necesitan tanto al poder de compra como a los consumidores. El poder total de compra depende del ingreso, del momento, de los precios, de los ahorros y del crédito. Los mercadólogos deben estar conscientes de las principales tendencias en los ingresos, y de los cambios en el comportamiento de compra del consumidor.
Ambiente ecológico	El ambiente natural incluye los recursos naturales que los mercadólogos necesitan como insumo o que se ven afectados por las actividades de la mercadotecnia. Durante la década de los 60, creció la preocupación por los daños ocasionados en el medio natural por las actividades industriales de las organizaciones. Conocidas obras inquietaron al público respecto de la escasez de recursos naturales y de los daños al agua, la tierra y aire provocados por ciertas actividades industriales. Surgieron grupos de vigilancia y los legisladores propusieron tomar medidas para proteger el ambiente.



Ambiente tecnológico	<p>La tecnología es el conocimiento de cómo llevar a cabo tareas y lograr metas. Con frecuencia este conocimiento proviene de la investigación científica. A la tecnología se le debe el haber aportado maquinas, edificios, materiales y procesos que han permitido alcanzar un alto nivel de vida; pero también se le atribuye la contaminación, el desempleo, el crimen y otros problemas sociales y del medio ambiente.</p> <p>La fuerza más dramática que configura el destino de los seres humanos es la tecnología. Nuestra actitud hacia la tecnología depende de si estamos más impresionados con sus maravillas o con sus dispaes. Las compañías están agregando personal de Mercadotecnia a los equipos de Investigación y Desarrollo con la esperanza de lograr una orientación de mercadotecnia más fuerte.</p>
Ambiente político y legal	<p>Los avances en el medio ambiente político están afectando bastante las definiciones sobre la mercadotecnia de bienes y servicios. El sistema político es un aspecto amplio que abarca las normas e instituciones por medio de las cuales se gobierna una nación. Éste consiste en un conjunto interactuante de leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión, que influyen y limitan la conducta de organizaciones y personas en la sociedad. Las fuerzas políticas y legales son aspectos que influyen más en las actividades de la mercadotecnia de una empresa que en cualquier otra área de sus</p>



operaciones.

Se puede decir que los encargados de la mercadotecnia no se encuentran totalmente a merced de las fuerzas políticas y legales. Tratan de modificar e influir en esas fuerzas de distintas formas. Por lo general, tratan de cumplir con las fuerzas legales, pero este acatamiento es difícil, debido a las diferentes interpretaciones que hacen los tribunales, la vaguedad general de las leyes y el gran número de leyes y regulaciones pertinentes.⁹

6.2 La función de la mercadotecnia en las empresas micro, pequeña y mediana de los diferentes sectores

6.2.1 Conocer mercados ¹⁰

Dentro de las principales etapas en el desarrollo de una empresa, está la fase de la comercialización, la cual representa el factor clave para poder colocar productos en el mercado y de esta forma obtener utilidades, además, de satisfacer las necesidades de los consumidores. Esto representa el mercado.

En términos económicos generales el mercado se designa como aquel conjunto de personas y organizaciones que participan de alguna forma en la compra y venta de los bienes y servicios o en la utilización de los mismos.

En el mercado existen diversos agentes que se influyen entre sí, dando lugar a un proceso dinámico de relaciones entre ellos. Al mismo tiempo, el mercado está rodeado de varios factores ambientales que ejercen en

⁹ MiTecnologico.com, Medio Ambiente Mercadotecnia, disponible en línea: <http://www.mitecnologico.com/Main/MedioAmbienteMercadotecnia>, recuperado el 29/09/10.

¹⁰ Véase, Ma. Elena González, Concepto de mercado y sus tipos, 07/02, disponible en línea: <http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/42/conmercadhel.htm>, recuperado el 29/09/10.



mayor o menor grado una determinada influencia sobre las relaciones y estructuras del mismo.

De acuerdo con sus aspectos más generales, el mercado puede dividirse en:

- *Mercado real.* Se refiere a la parte del mercado que efectivamente está adquiriendo los bienes o servicios.
- *Mercado potencial.* Aquél en el que será posible vender bienes y servicios, siempre y cuando los consumidores tengan la capacidad y características necesarias para efectuar la compra.

Tipos de mercados

Los mercados pueden clasificarse principalmente con base en las características de los compradores y con base en la naturaleza de los productos.

Con base en las características de los compradores los mercados se clasifican en:

1. Mercados de consumo

Son aquellos en los que se realizan transacciones de bienes y servicios que son adquiridos por las unidades finales de consumo. Estos mercados pueden dividirse en tres tipos principales:

- a) Mercados de productos de consumo inmediato. Son aquellos en los que la adquisición de productos por los compradores se realiza con gran frecuencia, siendo generalmente consumidos al poco tiempo de su adquisición. Es el caso del pescado, de la carne, las bebidas, etc.
- b) Mercados de productos de consumo duradero. Son aquellos en los que los productos adquiridos por los compradores son utilizados a lo largo de diferentes periodos de tiempo hasta que pierden su utilidad o quedan anticuados, por ejemplo: los televisores, los muebles, la ropa, etc.
- c) Mercados de servicios. Están constituidos por aquellos mercados en los que los compradores adquieren bienes intangibles para su satisfacción presente o futura, ejemplo: los servicios, la lavandería, enseñanza, sanidad, etc.

2. Los mercados industriales

Son aquellos en los que se realizan transacciones de bienes y servicios empleados en la obtención de diferentes productos que son objeto de



transacción posterior o que se adquieren para obtener un beneficio mediante su posterior reventa.

En otros términos, los mercados industriales son aquellos que comprenden los productos y servicios que son comprados para servir a los objetivos de la organización.

Teniendo como base la naturaleza de los productos, los mercados pueden clasificarse en:

- Mercados de productos agropecuarios y procedentes del mar.
- Mercados de materias primas.
- Mercados de productos técnicos o industriales.
- Mercados de productos manufacturados.

6.2.2 Estimular mercados

La estimulación de los mercados se da a través de la creación de estímulos para fomentar el interés por nuestros productos y/o servicios. Esto se logra a través de la mezcla de mercadotecnia, que la empresa ponga en práctica.

6.2.3 Satisfacer mercados

Para poder satisfacer al mercado se necesita conocer los motivos que tienen los consumidores para adquirir un determinado producto o servicio, esto es conocer su comportamiento.

Es importante saber esos motivos para así poder ofrecer al comprador lo que quiere y satisfacer plenamente sus necesidades, con lo cual habrá mayores ventas y, por lo tanto mayores utilidades.

A la empresa le interesa conocer, en cuanto al comportamiento y hábitos de compra del consumidor: ¿Por qué compra?, ¿Dónde compra? ¿Cuándo compra?, ¿Cómo compra?, ¿Quién compra? Todo esto para poder diseñar el producto de acuerdo con sus necesidades, elegir a los distribuidores más adecuados, establecer condiciones de venta y seleccionar los medios de publicidad más adecuados.



6.2.4 Mantener mercados

En la época actual de globalización de los mercados, se requiere que las empresas definan estrategias competitivas más agresivas, que busquen ir más allá de las expectativas de los consumidores, logrando con esto mantener cautivos a sus clientes actuales y abriendo la posibilidad de atraer a más consumidores de sus productos o servicios.

Propiciar el desarrollo tecnológico de la organización, permitirá a la misma, no solo poder seguir satisfaciendo las necesidades de sus clientes actuales, sino que le abre la oportunidad de mantener y acrecentar su mercado.

6.3 Competencia-proveedores como estrategia de mercados

La competencia

La competencia, en un sentido comercial, significa la existencia de dos o más empresas que ofrecen un producto y/o servicio de características iguales o similares a un mismo mercado.

Conocer a la competencia resulta fundamental para las empresas, ya que les permite diseñar las estrategias que les ayudarán para hacerles frente en la lucha por el mercado al que se dirigen.

La investigación de mercados es la técnica que se va a utilizar para conocer los datos relativos a los competidores y entre los aspectos más importantes que se necesitan conocer y analizar de la competencia, están:

- El número de competidores y su importancia
- Sus productos y las características de los mismos
- Los canales de distribución que utilizan
- Qué sistemas de venta emplean
- Su organización interna



- La publicidad y promoción que emplean
- Los costos de sus productos

El conocimiento de estos factores le darán a la organización los elementos necesarios para diseñar la estrategia a seguir, para que pueda competir favorablemente en el mercado.

Los proveedores

La selección de los proveedores se constituye en uno de los factores importantes para poder elaborar productos y/o servicios que resulten a un costo menor, para que se pueda establecer el precio del producto y/o servicio, en un nivel que le permita competir en el mercado meta.

Es importante contar con una amplia gama de proveedores, ya que esto da la oportunidad de poder seleccionar a los que cumplan mejor con las condiciones requeridas para un suministro oportuno y eficiente de los suministros requeridos por la organización.

Varios factores importantes se deben tomar en cuenta para decidir qué proveedores se utilizarán de manera continua, entre otros podemos mencionar:

- La calidad
- El precio
- La ubicación
- La confiabilidad
- Los servicios
- La concesión de crédito

Mantener buenas relaciones con los proveedores es importante para todas las empresas, pero adquiere una importancia especial para las pequeñas empresas, debido a que las compras de estas, representan, por lo general, para un proveedor pequeñas cantidades y por lo tanto podrían no preocuparle.



La política a seguir por una pequeña empresa para cultivar buenas relaciones y un trato justo con los proveedores, es observar, entre otras, las siguientes prácticas de compras:

- Atender al personal de ventas de manera rápida y cortés
- Pagar las facturas oportunamente
- Evitar cancelaciones de pedidos
- Apoyar al proveedor con sugerencias para la mejora de sus productos
- Mantener comunicación abierta para todo lo relacionado con las compras

En general todas estas prácticas ayudarán a mantener una buena relación con los proveedores, lo que permitirá garantizar el abasto oportuno de los materiales y mantener activa la operación de la empresa.

6.4 Las variables en mercadotecnia producto-precio, plaza-promoción

El producto

Es una combinación de características y atributos tangibles e intangibles unidos en una forma identificable y palpable, que el comprador acepta como algo que le sirve para satisfacer sus necesidades y cumplir sus deseos.

Atributos del producto

Los productos son susceptibles de un análisis de los atributos tangibles e intangibles que conforman lo que puede denominarse como su personalidad.

Este análisis se efectúa a través de la evaluación de una serie de factores que permiten realizar una disección del producto, partiendo de los elementos centrales hasta los complementarios, para que a la vista tanto de los nuestros como de los de la competencia, podamos elaborar la estrategia del marketing que nos permita posicionar el producto en el mercado de la forma más favorable. En cualquier caso, los diferentes factores que incluimos a continuación nos tienen que servir únicamente como guión o referencia, ya que dependiendo del producto que comercialicemos se estudiarán otros atributos totalmente diferentes.



Los principales factores son:

- *Núcleo.* Comprende aquellas propiedades físicas, químicas y técnicas del producto, que lo hacen apto para determinadas funciones y usos.
- *Calidad.* Valoración de los elementos que componen el núcleo, en razón de unos estándares que deben apreciar o medir las cualidades y permiten ser comparativos con la competencia.
- *Precio.* Valor último de adquisición. Este atributo ha adquirido un fuerte protagonismo en la comercialización actual de los productos y servicios.
- *Envase.* Elemento de protección del que está dotado el producto y que tiene, junto al diseño, un gran valor promocional y de imagen.
- *Diseño, forma y tamaño.* Permiten, en mayor o menor grado, la identificación del producto o la empresa y, generalmente, configuran la propia personalidad del mismo.
- *Marca, nombres y expresiones gráficas.* Facilitan la identificación del producto y permiten su recuerdo asociado a uno u otro atributo. Hoy en día es uno de los principales activos de las empresas.
- *Servicio.* Conjunto de valores añadidos a un producto que nos permite poder marcar las diferencias respecto a los demás; hoy en día es lo que más valora el mercado, de ahí su desarrollo a través del denominado marketing de percepciones.
- *Imagen del producto.* Opinión global que se crea en la mente del consumidor según la información recibida, directa o indirectamente, sobre el producto.
- *Imagen de la empresa.* Opinión global arraigada en la memoria del mercado que interviene positiva o negativamente en los criterios y actitudes del consumidor hacia los productos. Una buena imagen de empresa avala, en principio, a los productos de nueva creación; así como una buena imagen de marca consolida a la empresa y al resto de los productos de la misma.

Aunque afortunadamente la tendencia actual es navegar en la misma corriente, la valoración que normalmente efectúa el consumidor de un producto suele comenzar en la «imagen de empresa», yendo en sentido descendente hasta el «núcleo» del mismo. El camino seguido en las compañías, por contra, suele iniciarse en las propiedades físicas, químicas o tecnológicas, ascendiendo, en la escala de atributos, hasta donde su mayor o menor óptica de marketing los sitúe. De ahí se desprende la importancia que tiene efectuar este tipo de disecciones o valoración de los atributos, ya que permite apreciar la mayor o menor aproximación entre



los valores atribuidos por el cliente, por el mercado, y la importancia y asignación de recursos concedidos a estos valores por la empresa.¹¹

El precio

El precio se define como la cantidad de dinero que los consumidores están dispuestos a desembolsar para adquirir un producto o servicio y que el oferente considera adecuado.

El precio puede ser, en un momento dado, un factor que determine la demanda de un producto o servicio en el mercado; además, de que puede determinar que se logre una posición favorable o desfavorable de la empresa con respecto a la competencia.

El objeto de estos aspectos es aumentar el interés del comprador por el producto.

La Plaza

Esta parte de la mercadotecnia se refiere a la distribución de los productos en sí.

Los canales de distribución son los medios que utiliza el productor para hacer llegar sus productos a los consumidores finales.

Es importante para una empresa determinar cuáles serán los canales o red de intermediarios que deberá usar para distribuir sus productos, ya que de ello dependerá la efectividad para cubrir el mercado.

Los intermediarios más comunes son:

- *Mayoristas* son aquellos que compran grandes cantidades de productos y que por lo general no vende directamente al consumidor final.

¹¹ Rafael Muñiz González, "Atributos del producto", cap. 3 del libro, *Marketing en el s. XXI*, 3ª ed., Centro de Estudios Financieros, disponible en línea: <http://www.marketing-xxi.com/atributos-de-producto-35.htm>, recuperado el 29/09/10.



- *Detallistas* se encargan de vender los productos directamente al consumidor final.
- *Comisionistas*, estos se encargan de vender los productos a cambio de una comisión.

La promoción

Esta parte de la mercadotecnia que se encarga de dar a conocer el producto y cómo promoverlo en un mercado, esto se puede hacer por medio de:

- La publicidad
- La promoción

Publicidad

La publicidad consiste en una serie de actividades necesarias para que el producto o servicio sea conocido por el grupo de consumidores de interés y lo compren.

La publicidad, entre otros, persigue los siguientes objetivos,

- Incrementar la venta del producto.
- Mejorar la imagen de la empresa.
- Introducir un nuevo producto.
- Señalar las ventajas del producto y atraer nuevos detallistas.
- Contrarrestar a la competencia.
- Asegurar el uso correcto de un artículo.
- Acceder a un mayor número de gentes.

Promoción

La promoción es conjunto de actividades que se realizan para estimular de manera directa al consumidor, para que decida la compra de un producto o servicio.



Las ventajas de la promoción son que:

- Mejora la imagen de la empresa y el producto.
- Atrae la atención de los consumidores.
- Aumenta la efectividad de los distribuidores.
- Ayuda a la publicidad.

Existen diferentes formas de promoción, entre las que podemos citar están:

- Exposiciones, exhibiciones, demostración y muestras de los productos.
- Ofertas, regalos, descuentos, etcétera.
- Concursos.
- Folletos o carteles que representen el producto y ayuden a la venta.
- Catálogos y listas de precios.

Por todas las ventajas que representa, la promoción en las ventas es una de las actividades más importantes y que mayor auge tiene en la mercadotecnia. Para la promoción se requiere de personal especializado que haga uso de argumentos que estimulen a los consumidores a realizar la compra.

6.5 La maquila desde el punto de vista de mercadotecnia

Concepto de maquila

Forma de producción en la que un individuo o grupo de individuos se comprometen a diseñar un artículo para un tercero, quien es el que comercializa el producto con su marca propia.

El concepto de maquiladora de acuerdo con el Diario Oficial de la Federación, ha venido sufriendo diferentes adecuaciones desde sus inicios, sin embargo el concepto publicado más reciente es el siguiente:



“Proceso industrial o de servicio destinado a la elaboración, transformación o reparación de mercancías de procedencia extranjera, importadas temporalmente, para su exportación o a la prestación de servicios de exportación”.¹²

Factores que influyeron en el desarrollo de las maquiladoras en México

En México, la industria maquiladora opera al amparo de un sistema simplificado de importaciones temporales, las empresas deben de contar con la autorización de la Secretaría de Economía para realizar operaciones de maquila; además de tener la ventaja de operar prácticamente sin restricción alguna en cuanto a composición de su inversión extranjera directa y con libertad absoluta para utilizar insumos nacionales o de importación.

Es importante indicar que la industria Maquiladora de Exportación en México sigue una dinámica distinta al resto de los sectores en el país. Esta actividad depende en mayor medida del ciclo económico de los Estados Unidos.

Por otro lado, es importante mencionar que se ha visto una creciente transición de procesos industriales sencillos a procesos productivos técnicamente más complejos, debido a la mano de obra calificada del país. El sector de maquiladoras ha contribuido directamente a reducir el déficit en la cuenta corriente de México.

Maquiladoras hacia el futuro

No sólo en México, sino a nivel mundial, las maquiladoras han emergido como una respuesta para complementar el proceso productivo, elevando la competitividad a través de mayores volúmenes de producción, niveles más altos de calidad a costos competitivos.

La importancia de las maquiladoras en la economía de México no debe detenerse ante los hechos de creación de empleos y generación de divisas, hay que recordar que México tiene la ventaja de contar con varios aspectos únicos en comparación con otros países para el establecimiento en el país de industria maquiladora y por ende, México tiene las condiciones para competir fuertemente en mercados internacionales.

Vale la pena reconocer el esfuerzo de todos los involucrados para la apertura de las maquiladoras en México desde sus inicios, por lo que las nuevas generaciones tenemos la responsabilidad de darle continuidad a

¹² Por ej., Global Allied Imports, Decreto IMMEX, Exportar bajo el programa IMMEX, disponible en línea: <http://www.gai.com.mx/exportar-aspectos-generales-immex.html>, recuperado el 29/09/10.



dicho esfuerzo y seguir trabajando hacia un mejor México.¹³

6.6 Problemática actual de la función de mercadotecnia

Las organizaciones actualmente necesitan de la mercadotecnia para alcanzar sus objetivos, tales como: lograr una determinada participación en el mercado; un crecimiento de la empresa; un determinado retorno sobre la inversión y la satisfacción del cliente; entre otros.

Actualmente, la mercadotecnia es diferente a la función de ventas. Los mercadólogos modernos sostienen que la tarea clave es conocer las necesidades, deseos y valores de sus clientes, y así ofrecerles los satisfactores de un modo más eficiente que la competencia. Dentro de esta concepción se cree que las organizaciones al desempeñar una buena labor para satisfacer las necesidades de los clientes, ganarán lealtad, preferencia y buena opinión de los mismos, satisfaciendo simultáneamente las metas de la organización e incrementando las probabilidades de sobrevivir a largo plazo.

Hay quienes llevan esta idea a un ámbito mayor, en el que se enfatiza que la empresa no sólo debe satisfacer al cliente sino buscar el bienestar a largo plazo de la sociedad, asumiendo que la organización tiene como misión tener no sólo clientes satisfechos, sino saludables y que debe contribuir además al mejoramiento de la calidad de vida en la sociedad.

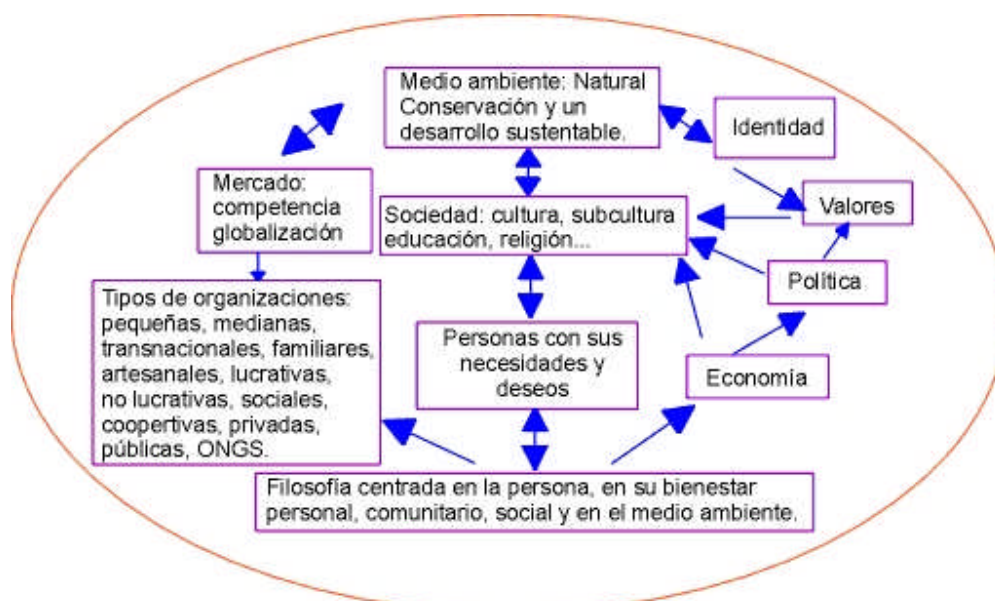
De tal razonamiento surge un nuevo concepto, el de mercadotecnia social, y lo hace como una respuesta de la propia filosofía de la mercadotecnia ante un mercado cada vez más demandante de respuestas orientadas a mejorar la calidad de vida de las personas y a la conservación de nuestro medio ambiente. Algunas de las preguntas que nos hacemos son: ¿Esta mercadotecnia actual constituye un criterio adecuado del mundo comercial en una época de deterioro ambiental, escasez de recursos, explosión demográfica, inflación y servicios sociales deficientes? ¿La empresa que percibe y satisface los deseos y necesidades de los compradores actúa siempre a favor de los intereses a largo plazo de los consumidores, de la sociedad y del medio ambiente?

Estos cuestionamientos orientan el concepto de la mercadotecnia social, como parte de una respuesta a las necesidades del mercado, de la sociedad. La orientación de la mercadotecnia social busca conciliar las

¹³ José Luis Hasso Ayala, "Maquiladoras en México", Horwarth Castillo Miranda, 2008, disponible en http://www.castillomiranda.com.mx/admin/files/uploads/publicaciones/JLJ_Maquiladoras.pdf, recuperado el 29/09/10.



necesidades de las personas, la sociedad y medio ambiente con la propia filosofía de las organizaciones, se busca que la organización cuente con las herramientas necesarias para ser eficiente, productiva y tenga la capacidad de no solo sobrevivir en el medio sino que puede crecer a través de una forma de administración y dirección centrada en las personas, en su bienestar y en el de sociedad, contribuyendo no solo mantener el medio ambiente sino a conservarlo, tratando de desarrollar una mayor conciencia ecológica, con todo lo que esto implica. De esta manera podemos partir de un esquema diferente.



Cuadro 6.1

Desde una concepción más amplia se define el concepto de mercadotecnia social. Se afirma que la labor de las organizaciones es determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados meta y entregarles los satisfactores deseados, en forma más eficaz y eficiente que la competencia, de tal manera que se protege e incrementa el bienestar del consumidor y de la sociedad. (Kotler, 1996: 30)

Esta concepción implica incluir los intereses de la sociedad además de los de los consumidores a largo plazo en la toma de decisiones y requiere un equilibrio entre sociedad, mercado y empresa. La mercadotecnia no solo tiene beneficios para la empresa sino también tiene metas sociales, debe de actuar de acuerdo a los grandes intereses del público en general y del medio ambiente.

[...]

Por lo tanto la empresa -sus directivos- pueden elegir varias alternativas en su manera de administrar y orientar su negocio. Pueden elegir cualquier de las siguientes orientaciones para sus estrategias de negocio:



- Buscar que el mercado consuma lo que la empresa produce. Esta opción implica una visión del hombre como agente de consumo y donde el esfuerzo se orienta a facilitar y estimular el consumo máximo. Es el enfoque del hombre económico. *Ejemplo:* Una empresa productora de dulces, chicles, lo que buscaría es la manera de hacer, e influir, para que la gente mastique mas chicle y consuma más dulces. Con este enfoque, a largo plazo el consumidor puede revelarse y negarse al consumo, de ahí que la empresa no sobreviva en el largo plazo.
- Buscar maximizar la satisfacción del consumidor. Este enfoque implica que la empresa busque maximizar sus utilidades. Se esfuerza en satisfacer al consumidor, no el consumo. Si el consumidor quiere dulces picosos y agridulces eso se produce. El adquirir un producto cobra importancia en la medida de lograr mayor satisfacción del consumidor. Sin embargo, ¿cómo medimos esta satisfacción? El problema con esta orientación es que si no se cuida el impacto a largo plazo puede enfrentarse a una consecuencia socialmente negativa. Los niños que consumen en exceso estos dulces tendrán problemas gastrointestinales y con sus dientes. ¿Realmente piensan en las consecuencias colaterales del consumo del producto?
- Buscar la satisfacción del consumidor- del mercado- a través de maximizar el nivel de vida de las personas y de la sociedad. Se habla de tener una visión de hombre social y cognitivo, busca productos y servicios que satisfagan sus necesidades y a la vez que enriquezcan sus vidas, implica tomar decisiones para solucionar algún problema comprando productos/servicios que satisfagan sus necesidades, iniciando por reconocerlas. Esto es se busca mejorar la calidad de vida: pensar en la calidad, cantidad, variedad, asequibilidad, costo, calidad del ambiente físico y cultural, impacto en el ambiente. Se busca que el consumidor sea el promotor de una conciencia social.

Este último enfoque es el que promueve la filosofía de la mercadotecnia social, buscando el equilibrio entre la satisfacción del consumidor, de la sociedad, del medio ambiente y el de la empresa. Ciertamente lograr el nivel de vida de las personas en una sociedad tan inequitativa, es una meta muy válida para el sistema de mercadotecnia de cualquier empresa, pero tenemos que reconocer que no es una tarea fácil y a la vez puede ser sujeta a muchas interpretaciones. Sin embargo, el reto lo tenemos que tomar. Como consumidores, podemos ser generadores de un cambio de conciencia individual y social demandando mejores servicios y productos que satisfagan nuestras necesidades y deseos y a la vez cuidar nuestro propio hábitat. Como empresarios tener una mentalidad de que se está contribuyendo a la construcción de un mundo mejor para todos, probablemente no generando todas las utilidades deseadas, pero sí las



suficientes para no sólo sostener el negocio sino crecerlo y desarrollarlo a través de sus equipos de trabajo y su impacto en el mercado como una organización que no sólo ofrece productos de calidad sino que promueve el bienestar de todos. Una utopía que respalda a la mercadotecnia.¹⁴

Bibliografía del tema 6

- Arellano Cueva Rolando, *Comportamiento del consumidor*, México: McGraw Hill, 2002.
- Fernández Valiñas, Ricardo. *Fundamentos de Mercadotecnia*, México, Thomson, 2002.
- Fischer Laura, Jorge Espejo, *Mercadotecnia*, 3ª ed., México: McGraw Hill, 2004.
- Kotler, Philip. *Dirección de Marketing* (La edición del milenio), 10ª ed., México: Pearson Prentice Hall, 2001.

Referencias electrónicas (funcionan al 29/09/10)

- González, María Elena. *Concepto de mercado y sus tipos*. Gestipolis.com (julio 2002), disponible en línea: <http://www.gestipolis.com/canales/economia/articulos/42/commercadhel.htm>
- Hasso Ayala, José Luis: “*Maquiladoras en México*”, Horwarth Castillo Miranda, 2008, disponible en línea: http://www.castillomiranda.com.mx/admin/files/uploads/publicaciones/JLJ_Maquiladoras.pdf
- MiTecnológico.com, *Medio ambiente mercadotecnia*, disponible en línea: <http://www.mitecnologico.com/Main/MedioAmbienteMercadotecnia>
- Muñiz González, Rafael. *Marketing en el siglo XXI*. 3ª ed., CEF, disponible en

¹⁴ Pocovi, Patricia: La mercadotecnia y su función social, en *Mercadotecnia global, Revista de Mercados y negocios Internacionales*, Universidad Jesuita de Guadalajara, en línea, Año III, Época 1, Número 14, Noviembre de 1999. Disponible en: http://148.201.5.15/index.php?option=com_content&view=article&id=178&Itemid=115, recuperado el 29/09/10.



línea: <http://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>

Pocovi, Patricia: La mercadotecnia y su función social, en *Mercadotecnia global, Revista de Mercados y negocios Internacionales*, Universidad Jesuita de Guadalajara, Año III, Época 1, Número 14, Noviembre de 1999. Disponible en línea: http://148.201.5.15/index.php?option=com_content&view=article&id=178&Itemid=115

Actividades de aprendizaje

- A.6.1** A partir del estudio y análisis de la bibliografía propuesta para el tema elabora un mapa mental que comprenda los puntos tratados en el tema.
- A.6.2** Analiza las diferencias de mercadotecnia que se dan en los diferentes sectores económicos para las empresas micro, pequeña y medianas.
- A.6.3** Elabora un cuadro sinóptico con la información relativa a la competencia y los proveedores, que le permita definir una estrategia de mercado.
- A.6.4** Realiza una breve síntesis de la problemática actual de la mercadotecnia.



Cuestionario de autoevaluación

1. ¿Qué papel juega el medio ambiente en la mercadotecnia?
2. ¿Cuáles son los elementos del medio ambiente que influyen en la mercadotecnia?
3. ¿Cuáles son los diferentes tipos de mercados?
4. ¿Qué se necesita para poder satisfacer al mercado?
5. ¿Qué requiere la organización para retener su mercado?
6. ¿Para qué se utiliza la investigación de mercados?
7. ¿Qué factores se deben tomar en cuenta para decidir que proveedores utilizar?
8. ¿Cuáles son las variables de la mezcla de mercadotecnia?
9. ¿Cuáles son los objetivos de la publicidad?
10. ¿Qué factores influyeron en el desarrollo de maquilas en México?
11. ¿Cuál es la problemática actual de la función de mercadotecnia?



Examen de autoevaluación

1. Existen cinco elementos que constituyen el medio ambiente de la mercadotecnia, uno de ellos es el:
 - a) Etnográfico
 - b) Tecnológico
 - c) Histórico
 - d) Geográfico

2. Dentro de las principales etapas en el desarrollo de una empresa, esta la fase de la:
 - a) Industrialización
 - b) Tecnificación
 - c) Comercialización
 - d) Estandarización

3. De acuerdo con sus aspectos más generales, el mercado puede dividirse en:
 - a) Directo e indirecto
 - b) Industrial y comercial
 - c) Real y potencial
 - d) Mayorista y minorista

4. Son aquellos que comprenden los productos y servicios que son comprados para servir a los objetivos de la organización, se refiere a los mercados:
 - a) Industriales
 - b) Comerciales
 - c) De servicios
 - d) De materiales



5. Entre los aspectos más importantes que se necesita conocer de la competencia, se encuentra su:
 - a) Organización interna
 - b) Programa crediticio
 - c) Punto de venta
 - d) Mercado meta

6. Uno de los factores que se deben tomar en cuenta, entre otros, para decidir qué proveedores utilizar de manera continua es la:
 - a) Responsabilidad
 - b) Oportunidad
 - c) Rapidez
 - d) Calidad

7. Uno de los factores que es necesario para efectuar el estudio del mercado es:
 - a) Localización
 - b) Ubicación
 - c) División
 - d) Segmentación

8. Son los medios que utiliza el productor para hacer llegar sus productos a los consumidores finales, se refiere a los:
 - a) Canales de entrega
 - b) Medios de traslado
 - c) Canales de distribución
 - d) Canales de colocación



- 9.** Forma de producción en la que el individuo o grupo de individuos se comprometen a diseñar un artículo para un tercero, se refiere a la:
- a) Confección
 - b) Maquila
 - c) Producción
 - d) Elaboración
- 10.** Los directivos pueden elegir varias alternativas en su manera de administrar su negocio, una de ellas es buscar:
- a) Maximizar la satisfacción del consumidor
 - b) Incrementar la participación en el mercado
 - c) Optimizar la capacidad instalada
 - d) Agilizar la entrega de los productos



TEMA 7. EL ÁREA DE FINANZAS

Objetivo particular

El alumno conocerá la importancia de la función de finanzas para mantener la operación de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Temario detallado

- 7.1 La función de finanzas y su importancia en la empresa micro, pequeña y mediana
- 7.2 La función financiera base de la planeación y control
- 7.3 La estructura financiera en este tipo de empresas
- 7.4 Regímenes fiscales
- 7.5 Fuentes de financiamiento
 - 7.5.1 Costo de financiamiento
 - 7.5.2 Las reuniones de crédito, mutualidades, cooperativas y otras formas de asociación empresarial
 - 7.5.3 Restricciones
- 7.6 La asignación de recursos financieros y la administración de activos y pasivos
- 7.7 Los retos actuales del financiamiento

Introducción

La función de finanzas en una empresa representa la parte esencial para su funcionamiento, ya que sin recursos ningún organismo puede sobrevivir y la empresa requiere del recurso financiero para poder operar.



7.1 La función de finanzas y su importancia en la empresa micro, pequeña y mediana

La función de finanzas dentro de la organización reviste gran importancia para la mayoría de las actividades administrativas que se realizan. Los recursos financieros se necesitan para cubrir aspectos tales como: la compra de materia prima, la compra de la maquinaria requerida así como para la venta a los clientes y esperar el pago hasta una fecha posterior, se requiere también para el pago de los sueldos de los trabajadores, etc. Las finanzas sirven para afrontar todas estas necesidades y su adecuada administración es muy importante.

El contar con los recursos financieros suficientes para la adecuada operación y funcionamiento de la empresa es la tarea principal del área financiera dentro de la organización. Es necesario obtener financiamiento adecuado para poder cubrir las obligaciones y lograr utilidades. La administración financiera contribuye a planear el futuro y tomar decisiones relacionadas con el análisis de adquisición y erogación de fondos en la materia, así como del mejor uso y aplicación de los medios financieros disponibles, para permitir que la empresa salga adelante.

Dentro de las principales responsabilidades que corresponden a la función de finanzas dentro de la empresa están:

- a) Obtención del financiamiento.
- b) Elaboración de presupuestos a largo plazo.
- c) Elaboración de presupuesto de caja.
- d) Determinación de los gastos para activos de capital.
- e) Manejo de crédito y cobranzas.
- f) Supervisión de las adquisiciones de capital.
- g) Desempeño de las funciones contables.



7.2 La función financiera base de la planeación y control

El principal objetivo de la planeación financiera es el de dotar a la empresa de una estructura acorde con el tipo de negocio de que se trate, lo cual se logra mediante: la implementación en la empresa de una contabilidad analítica y el diseño de los estados financieros requeridos por la misma.

Una buena planeación debe permitirle a la empresa cuantificar las diferentes alternativas estratégicas propuestas por el área de mercadotecnia; esto ayudará a evaluar los impactos que tienen en los estados financieros de la empresa.

La adecuada planeación financiera requiere de la elaboración de los siguientes instrumentos:

Plan de mercadotecnia. En el cual se deben detallar claramente los objetivos, acciones y medios necesarios requeridos para llevar a cabo cada variable de la mezcla de mercadotecnia.

Presupuesto analítico anual. En el que se debe de proyectar el resultado contable de la empresa, comprometer cuantitativamente a los responsables y a todo el personal, y alimentar contablemente el presupuesto de tesorería.

El presupuesto de tesorería. En el cual se establecerán por anticipación cuáles serán los escenarios en los que se moverá la posición de tesorería de la empresa (política de pagos y política de ventas).

Estos instrumentos a su vez servirán para llevar el control sobre el ejercicio de los recursos financieros de la empresa y tomar las acciones necesarias en su oportunidad.



7.3 La estructura financiera en este tipo de empresas

Forma en que se estructura la función de finanzas

OBJETIVO	FUNCIONES BÁSICAS	DESCRIPCIÓN	SUBDIVISIÓN POR UNIDADES COMPATIBLES	PUESTOS ASIGNADOS
Obtención y aplicación racional de los recursos monetarios de la empresa	Obtención del financiamiento	Consiste en conseguir recursos <ul style="list-style-type: none"> ◆ Financiamiento interno ◆ Financiamiento externo. 		
	Presupuestos	Consiste en formular un programa de lo que se asigna en efectivo a cada unidad administrativa.		Gerente de Finanzas
	Costos	Consiste en determinar los gastos ocasionados al producir y administrar		
	Contabilidad	Consiste en llevar registros contables, que permitan formular información financiera.	Sección de obtención de financiamientos y planeación de su uso. Sección de contaduría	
	Crédito	Se estudia el tipo de personas a quienes se puede otorgar crédito, los plazos de éste, etc.		
	Cobranzas	Se distribuye la cartera de clientes y se controlan los archivos de tarjetas y letras.		
	Facturación	Se elabora y revisan facturas		
	Nómina	Determina los pagos de sueldos e impuestos y es un control presupuestal.	Sección de aplicación de los financiamientos	Encargado de la administración de recursos financieros
	Caja	El manejo adecuado de efectivo de realización de pagos; recepción de cobros; manejo de cuentas de cheques.		



	Archivo	Se archivan todas las facturas, pagarés, letras y demás documentos.		
--	---------	---	--	--

Cuadro 7.1 Función de las finanzas (Rodríguez, 1993)

Es conveniente hacer la observación de que, cuando la empresa es pequeña, todas las funciones de finanzas pueden recaer en una misma persona. Inclusive, no existe esta unidad de trabajo como sección por separado, centrándose éstas funciones en el gerente o propietario de la empresa.

7.4 Regímenes fiscales

El régimen fiscal que aplicará la empresa dependerá del tipo negocio de que se trate y de la actividad que desarrolle. Las empresas pueden constituirse bajo diferentes tipos de sociedades. Para ello, existen tres posibilidades, una es la sociedad mercantil, otra la sociedad civil, y una tercera opción la de persona física con actividades empresariales. A continuación, se explican cada una de ellas.

Sociedades mercantiles (LGSM, 2010)

La Ley General de Sociedades Mercantiles en su artículo 1° reconoce las siguientes como especies de sociedades mercantiles:

- Sociedad en nombre colectivo.
- Sociedad en comandita simple.
- Sociedad de responsabilidad limitada.
- Sociedad anónima.
- Sociedad en comandita por acciones.
- Sociedad cooperativa.

Las sociedades cooperativas no persiguen fines de lucro.



→ *Sociedad en nombre colectivo*

La sociedad en nombre colectivo es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, limitada y solidariamente de las obligaciones sociales.

→ *Sociedad en comandita simple*

La sociedad en comandita simple es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o más socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.

→ *Sociedad de responsabilidad limitada*

Sociedad de responsabilidad limitada es la que se constituye entre los socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues sólo serán cedibles, en los casos y con los requisitos que establezca la Ley General de Sociedades Mercantiles.

→ *Sociedad anónima*

La sociedad anónima es la que existe bajo una denominación cualquiera y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones. La denominación se formará libremente, sin restricciones en cuanto al nombre, pero será distinta de la de cualquier otra sociedad y, al emplearse, deberá ir seguida de las palabras "Sociedad Anónima", o de su abreviatura "S.A.".

→ *Sociedad en comandita por acciones*

Sociedad en comandita por acciones es la que se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones.



→ *Sociedad civil*

El Código Civil establece la posibilidad de constituir una sociedad distinta a las anteriores, que se denomina sociedad civil. En este tipo de sociedades los socios se obligan a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común en el que no hay de por medio una especulación comercial, pero sí puede haber propósito de lucro.

→ *Persona física con actividades empresariales*

Finalmente, podemos incluir dentro de esta clase de empresarios, a las personas que realizan actividades comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, de pesca o silvícolas.

A diferencia de las empresas antes señaladas, éstas son desarrolladas exclusivamente por una persona. No se requiere ningún contrato de sociedad o acuerdo de voluntades, simplemente la persona interesada deberá darse de alta en el registro federal de contribuyentes para empezar a operar.

Es de suma importancia mencionar que tanto las sociedades reguladas por la Ley General de Sociedades Mercantiles, como las del Código Civil y las personas físicas con actividades empresariales, a la luz de un régimen de pago de impuestos, previsto en la Ley del Impuesto sobre la Renta, tienen distintos esquemas de contribución.

7.5 Fuentes de financiamiento

Las necesidades de financiamiento surgen cuando los fondos generados por las operaciones de la propia empresa, y la aportación de los accionistas no son suficientes para mantener las exigencias de las operaciones normales y llevar a cabo los diversos planes señalados por la dirección de la empresa.

Cuando se tiene necesidad de acudir a la fuente de financiamiento, se debe



buscar la más adecuada, según las necesidades, el financiamiento que se obtenga debe ser oportuno y que se puedan cubrir los costos y gastos en que se incurre, así como los dividendos o intereses. Al acudir al financiamiento antes que nada, se debe de hacer un estudio de los planes y objetivos de la empresa, para poder determinar el tipo de financiamiento a utilizar en cuanto a cantidad y plazos para cubrir esa deuda.

Fuentes de financiamiento interno

Constituyen recursos propios de la empresa obteniéndolos ya sea mediante aportaciones de los accionistas al capital social o utilizando el flujo de fondos diarios de operación corriente o normal de la empresa y finalmente disponiendo de aquellos recursos provenientes de las utilidades generadas al concluir determinado ejercicio.

Aumentos de capital Se efectúa una emisión de títulos denominados acciones que acreditan y transmiten la calidad y los derechos de socio, los cuales son exhibidos por los propietarios de la misma, ya sea de dinero o en especie, formando el capital social.

Flujo de fondos Son los ingresos corrientes o normales totales deducidos los egresos de operación y que constituyen recursos netos con los cuales la empresa, hace frente a sus necesidades diarias.

Utilidades generadas Son aquellos recursos provenientes de las utilidades de un determinado periodo de operaciones o ejercicio fiscal, los cuales no necesariamente se contemplan en su totalidad en caja y bancos, dichos recursos pueden estar distribuidos parcialmente en los demás activos y también reflejarse en la liquidación de pasivos.



Fuentes de financiamiento externo

Son los recursos ajenos que capta la empresa mediante una inmensa gama de préstamos que le son otorgados en el mercado de dinero y capitales, nacionales y extranjeros. Los más usuales son:

- **Mercado de dinero nacional y extranjero.** Está integrado por préstamos a plazos no mayores de un año, tanto nacionales como extranjeros, cuyo destino es financiar capital de trabajo, a corto y a largo plazo.

El corto plazo de éste tipo de créditos obedece al periodo en que se recupera el mismo a través del ciclo operativo del giro de la empresa. El que se realiza a largo plazo, es el de los préstamos destinados principalmente a inversiones en activos fijos, adquisición o consolidación de pasivos, de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Clasificación de créditos en los mercados de dinero y capitales:

Mercado de dinero

- Habilitación o avío (sueldo, salarios, materia prima, etc.)
- Descuento de documentos (cartera de clientes)
- Pre-exportación (pedidos clientes exportación)
- Exportación (factura clientes exportación)
- Reporto (depósito de título)
- Aceptaciones bancarias (letras de cambio)
- Directos

Mercado de capitales

- Refaccionario (maquinaria y equipo)
- Hipotecario (terreno y planta)
- Directos consolidación (pago de pasivos)



7.5.1 Costo de financiamiento

Una empresa debe tener una base de capital conveniente; es decir, financiamiento suficiente. En una pequeña empresa, los préstamos generalmente corresponden a una escala entre el 50 y el 100% de la solvencia y liquidez del propietario. Un estado de posición financiera (balance general) sólido podría mostrar una razón social proporcional para el inicio de 1:2 (o del 50%); es decir, un peso prestado por cada dos pesos de liquidez. No obstante, cuando una compañía está creciendo, puede contraer deudas considerables que finalmente pueden igualar o sobrepasar la solvencia y liquidez del propietario, en este caso tendrá que generar mayores márgenes brutos de utilidad que otra compañía con menos bienes y equipo, con el fin de cubrir los intereses de los préstamos y, a la vez, mantener la relación de las utilidades netas con el capital empleado. Podríamos citar el caso del propietario de una compañía, que tuvo tanto éxito en la expansión de su empresa que después de tres años de arduo trabajo, ¡de pronto se dio cuenta de que en realidad sólo estaba trabajando para el banco!

Puede suceder que los bancos impongan un límite de equipo 1:1 para que haya una seguridad razonable de solvencia con el fin de absorber las pérdidas que pudieran presentarse. Además, los propietarios de las empresas que han introducido menor cantidad de financiamiento en la compañía que los propios prestamistas logran conseguir mayores ganancias cuando tienen éxito, y, en cambio, si la compañía fracasa, pierden poco. Esto crea un “riesgo moral”, puesto que el propietario de la empresa puede sentir la tentación de asumir riesgos comerciales excesivos que afectarán al banco, así como a los empleados, proveedores y clientes de la compañía.

Los bancos se guían con una regla general en éste sentido que postula que la razón proporcional con el equipo que cuente la compañía no debe de exceder de 1:1; sin embargo puede haber excepciones y aceptar una cantidad más elevada cuando el movimiento y el volumen de negocios es rápido y las existencias se venden con rapidez. En una empresa que opera con eficiencia y tiene buenas



perspectivas, resulta menos crucial la razón proporcional en cuanto al equipo.

El factoraje y las facturas descontadas permiten que se retiren alrededor de hasta un 80% como máximo del total del valor de la factura aprobada de inmediato. Al calcular la ecuación costo/beneficio del factoraje, tendrán que tomarse en cuenta los ahorros directos del tiempo administrativo, un menor número de cuentas incobrables; ya sea con una mayor disponibilidad de fondos o con una reducción en los costos de financiamiento de deudores. El volumen de ventas de una compañía debe tener un límite mínimo anual con el fin de que las compañías de factoraje estén dispuestas a trabajar para su empresa.

El descuento de facturas suele ofrecerse únicamente a compañías establecidas, ya que la responsabilidad de cobrar las deudas sigue siendo de la empresa. A partir de los requisitos anteriores se debe estudiar si el procedimiento resulta conveniente, puesto que éste sistema se utiliza a veces en servicios de exportación e importación con pago, cobro o financiamiento en divisas (monedas extranjeras particularmente en dólares).

Asimismo, en la mayoría de los países, el gobierno ayuda a las exportaciones a través de organismos especializados, que aseguran a las compañías contra riesgos cambiarios y les ayudan proporcionando garantías a los bancos con los que se puede obtener financiamiento, a menudo con tasas de interés razonables (préstamos blandos).

Por lo que cualquier mejora en el flujo de efectivo reducirá la necesidad de obtener financiamiento adicional a corto plazo.



7.5.2 Las reuniones de crédito, mutualidades, cooperativas y otras formas de asociación empresarial

Por Unión de Crédito se entiende a aquellas sociedades debidamente constituidas y que tengan autorización expresa de la Comisión Nacional Bancaria, en la que se reúnen los esfuerzos de personas físicas o morales que tienen afinidad de actividades e intereses económicos, cuyos fines, más que de lucro, son de ayuda mutua, proporcionando a sus miembros un servicio eficiente y económico de ahorro y préstamo, facilitándoles el dinero necesario para el buen desempeño de las actividades agrícolas, ganaderas, industriales o comerciales y de esta forma elevar el nivel de vida de las zonas de que se trate como de sus asociados en forma individual.

Por tal motivo una política crediticia sana sería el hecho de que se intentará establecer en todos los ámbitos de la república mexicana, uniones de crédito principalmente con el objeto de ayudar a la clase baja y media baja, que son sujetos de poco crédito por las instituciones privadas de crédito.

Sociedad cooperativa

La doctrina cooperativa define a esta sociedad como “la organización concreta del sistema cooperativo, que lleva en sí el germen de una transformación social encaminada a abolir el lucro y el régimen de asalariado, para sustituirlos por solidaridad y la ayuda mutua de los socios, sin suprimir la libertad individual”.

A los cual hace referencia el artículo primero de nuestra Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC, 2009), al establecer, entre otras, las siguientes condiciones para que una sociedad pueda considerarse como cooperativa:



- a) Estar integrada por individuos de la clase trabajadora que aporten a la sociedad su trabajo personal cuando se trata de cooperativas de productores.
- b) Funcionar sobre principios de igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros.
- c) No perseguir fines de lucro.
- d) Procurar el mejoramiento social y económico de sus socios, mediante la acción conjunta de estos en una obra colectiva.
- e) Repartir sus rendimientos a prorrata entre los socios en razón del tiempo trabajado por cada uno si se trata de cooperativas de producción y de acuerdo con el monto de las operaciones realizadas con la sociedad, en las de consumo.

Clases de cooperativas

La Ley General de Sociedades Cooperativas reconoce las siguientes clases de cooperativas:

- a) Sociedades de Responsabilidad Limitada.
- b) Sociedades Cooperativas de Responsabilidad Suplementada.
- c) Sociedades Cooperativas de Productores.
- d) Sociedades Cooperativas de Consumidores.
- e) Sociedades Cooperativas de Intervención Oficial, que son las que explotan concesiones, permisos, autorizaciones, contratos y privilegios legalmente otorgados por las autoridades federales.
- f) Sociedades Cooperativas de Participación estatal, que son las que explotan las unidades productoras o bienes que les hayan sido dados en administración por el Gobierno Federal.
- g) Sociedades Cooperativas Escolares son aquellas integradas por maestros y alumnos con fines exclusivamente docentes.



- h) Sociedades Cooperativas de Vivienda, que son aquellas que se constituyen con el objeto de construir, adquirir, mejorar, mantener o administrar viviendas, o de producir, obtener o distribuir materiales.

7.5.3 Restricciones

Antes de buscar financiamiento externo, se debe calcular hasta qué grado el crecimiento de la empresa podría financiarse con el flujo de efectivo mejorado. Las principales áreas de la empresa que requieren un estudio minucioso son sus niveles de inventarios y los procedimientos para los pedidos, el control del crédito, los pagos a proveedores, la recuperación de inversiones en efectivo, el recorte de costos en general y la forma de deshacerse de activos indeseables y de inventarios obsoletos.

7.6 La asignación de recursos financieros y la administración de activos y pasivos

Las empresas deben de retener una cierta cantidad de los ingresos que obtienen normalmente con el objeto de mantener su capital a un nivel determinado, el proceso por el cual se efectúa ésta retención consiste en incrementar reservas de activo y de pasivo con cargo a los gastos del ejercicio.

Al calcular el ingreso neto, la empresa ha incluido dentro de los gastos de operación esos conceptos que, aunque se considera han sido incurridos o se espera incurrir en ellos, no motivarán de inmediato un desembolso sino hasta después de un determinado periodo.

Así por ejemplo, la depreciación se está considerando anualmente como integrante del costo de operación, no obstante que ningún desembolso se realice.



El lapso comprendido desde la creación de la reserva hasta su aplicación permite a la empresa utilizar esos fondos en otro propósito diferente al que les dio origen, constituyendo así un autofinanciamiento temporal.

Este financiamiento, por constituirse con recursos generados por la misma empresa, representa propiamente un autofinanciamiento, el cual toma las características de un ahorro para mantenimiento por el hecho de que su destino será finalmente la recuperación de ciertos gastos incurridos y no el enriquecimiento de la empresa. Dicho en otros términos; las reservas de activo y de pasivo se constituyen por costos y por gastos, no por utilidades.

En el caso de que las provisiones que reflejen éste autofinanciamiento se incrementen de acuerdo con sus aplicaciones, esto es, vayan guardando más o menos el mismo saldo, los recursos que ellas integran quedarán constantemente en la empresa. En caso contrario, es decir, cuando ya no vuelvan a incrementarse, el financiamiento que suministra a la empresa será solamente durante un cierto periodo, mismo que se inicia con la obtención de los ingresos y que finaliza en la cancelación de la provisión.

Al medir la importancia de la aportación que realiza cada una de las reservas de activo y de pasivo al financiamiento de la empresa, se observa que la reserva para la depreciación es la que ocupa el primer lugar, en virtud de que constituye los recursos necesarios para reponer las inversiones de carácter permanente.

Los recursos que se retienen en la empresa para constituir la provisión para depreciación pueden haber sido aplicados a una gran variedad de conceptos. Ellos pueden estar integrados en las cuentas por cobrar, haber financiado la expansión de los inventarios, haber servido a ciertas adquisiciones de activo fijo, o bien al pago de determinadas obligaciones.



7.7 Los retos actuales del financiamiento

Las alternativas de financiamiento, aunque en la actualidad no son muchas debido a los fenómenos de la inflación y devaluación, requieren de un buen análisis para ser aplicados de la manera más conveniente. Debe existir un equilibrio financiero entre recursos internos y externos, ya que es una cuestión de vital importancia en una empresa. En donde las relaciones entre pasivo y capital óptimo dependen de cada empresa según su propia naturaleza, así mismo, la proporción de pasivos a corto, mediano y largo plazo son tareas por analizar en cada empresa.

Entorno financiero

En nuestro medio financiero donde factores importantes han influido de una manera determinante en la economía de las empresas y del país en general, un factor importante es la inflación que incide en toda la estructura y problemática financiera de las entidades empresariales.

Aún en el caso de actualizar costos y resultados, así como lo hacen las autoridades hacendarias. En este sentido el sistema fiscal en materia de impuestos sobre la renta suele ser inflacionario, ya que por lo general se estructura con fundamento en el establecimiento de rangos de utilidad sujetos a porcentajes crecientes de impuestos.

Por esto, a medida que la inflación incrementa las cifras base de utilidad neta gravable son crecientes en su expresión nominal, a pesar de la referida actualización de los elementos de ingreso y costo que la integran, las empresas caen en forma automática en un rango impositivo mayor, a pesar de que el valor equivalente de su nueva utilidad no siempre sea superior (con frecuencia resulta inferior) que la considerada originalmente.

Con todo la función financiera fundamental de la empresa, como ya se mencionó, es allegarse de fondos suficientes para hacer funcionar los distintos campos de su actividad y que estos, a su vez generen utilidades que finalmente, a través de sus



ciclos financieros se transformen en efectivo en los volúmenes adecuados, a fin de proporcionar la liquidez necesaria para su ágil operación.

Además, la velocidad con que se transforme nuevamente el dinero en bienes y servicios, y estos en dinero, optimizará en términos generales la rentabilidad de la inversión.

Un problema grave a que se enfrenta la administración de las empresas es contar con una buena información actualizada que les permitan administrar y tomar decisiones adecuadas al momento.

En cuanto a la medida de liquidez, la más usual es conocer el margen de seguridad que la empresa mantiene para cubrir las fluctuaciones en el flujo de efectivo del ciclo financiero a corto plazo, obteniendo la relación que se tiene entre el activo circulante y el pasivo circulante, donde si el pasivo se invierte en activos que incrementan su valor en el proceso inflacionario, la empresa puede verse beneficiada por una llamada ganancia monetaria, pues mientras que los activos aumentan su valor, el pago del pasivo se efectúa con las mismas unidades de monedas recibidas.

Por lo que, en un ambiente inflacionario y devaluatorio, los préstamos en general se pagan a un costo muy elevado y la tasa de interés que se paga, debe comprender el costo del uso del dinero más la tasa inflacionaria.

Se debe considerar que no existe el incentivo especial que resultaba del hecho de que los intereses sobre los préstamos eran totalmente deducibles para fines fiscales, lo cual hace que el endeudarse sea menos atractivo; sobre todo cuando las tasas de interés están en constante aumento, aún adquiriendo bienes que suben de valor monetario dentro del proceso inflacionario.



Bibliografía del tema 7

- Briham, Eugene F., Joel F. Huston, *Fundamentos de Administración Financiera*, 9ª ed., México, Thompson, 2001.
- Gitman, Lauwernce J., *Principios de administración financiera*, 9ª ed., México, Prentice Hall Hispanoamericana, 2004.
- Ortega Castro, Alfonso., *Introducción a las Finanzas*, 2ª ed., México, McGraw Hill, 2005.
- Rodríguez Valencia, Joaquín, *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*, México, EFCASA, 1993.

Referencias electrónicas (funcionan al 29/09/10)

- Ley General de Sociedades Mercantiles, vigente al 28 de julio de 2010, Legislación Federal, disponible en línea:
<http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/177/default.htm?s>
- Ley General de Sociedades Cooperativas 13 de agosto de 2009. Sitio web de la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, disponible en
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/143.pdf>

Actividades de aprendizaje

- A.7.1.** Con base en el análisis de la información proporcionada sobre el tema y a la consulta de la bibliografía propuesta, elabora un cuadro sinóptico con los principales conceptos.
- A.7.2.** Determina cómo debe ser la estructura financiera en las micro, pequeñas y medianas empresas.
- A.7.3.** Elaborar un cuadro comparativo de las diferentes fuentes de financiamiento que existen para las micro, pequeña y medianas empresas.
- A.7.4.** Determina cómo se da la asignación de los recursos financieros en las micro y pequeñas empresas.



Cuestionario de autoevaluación

1. ¿Cuál es la importancia que tiene la función de finanzas en una empresa?
2. ¿Cómo se da la estructura financiera en la empresa micro pequeña y mediana?
3. ¿Cuáles son las diferentes fuentes de financiamiento para las empresas?
4. ¿Cómo se clasifican los créditos en los mercados de dinero y capitales?
5. ¿Cuál es la proporción que deben guardar los préstamos en relación con la liquidez de la empresa?
6. ¿En qué consiste el factoraje?
7. ¿Qué es una Unión de Crédito?
8. ¿Cuáles son las diferentes clases de cooperativas que reconoce La Ley General de Sociedades Cooperativas?
9. ¿Cómo se debe dar la administración de los activos de la organización?
10. ¿Cuáles son los retos actuales del financiamiento?

Examen de autoevaluación

1. La adecuada planeación financiera requiere de la elaboración de tres instrumentos, uno de ellos es el:
 - a) Balance complementario
 - b) Programa de financiamiento
 - c) Presupuesto analítico anual
 - d) Estado de resultados operacionales

2. Dentro de las funciones básicas de la estructura financiera de la empresa, está:
 - a) La facturación
 - b) El apalancamiento
 - c) La asignación
 - d) El endeudamiento



3. Una de las formas en que pueden constituirse las empresas es como sociedades mercantiles, dentro de éstas se encuentra la sociedad:
 - a) De capital contable
 - b) En comandita simple
 - c) De acciones comunes
 - d) Con limitación de acciones

4. Dentro de las fuentes de financiamiento interno tenemos:
 - a) El capital generado
 - b) Los recursos propios
 - c) Los préstamos internos
 - d) Las utilidades generadas

5. Un estado de posición financiera (balance general) sólido podría mostrar una razón social proporcional para el inicio de:
 - a) 1:1 (o del 100%)
 - b) 1:2 (o del 50%)
 - c) 1:4 (o del 25%)
 - d) 1:3 (o el 75%)

6. Para que una sociedad pueda considerarse como cooperativa, debe cumplir, entre otras, con la siguiente condición:
 - a) No contar con muchos miembros
 - b) Cumplir con los requisitos establecidos
 - c) No perseguir fines de lucro
 - d) Reinvertir las utilidades generadas



7. La Ley de Sociedades Cooperativas reconoce varias clases de cooperativas, una de ellas es la sociedad cooperativa de:
- a) Consumidores
 - b) Trabajadores
 - c) Estibadores
 - d) Deportistas
8. Antes de buscar financiamiento externo, se debe calcular hasta qué grado el crecimiento de la empresa podría financiarse con flujo de:
- a) Aportaciones directas
 - b) Efectivo mejorado
 - c) Circulante efectivo
 - d) Recursos generados
9. Se considera anualmente como integrante del costo de operación, no obstante que ningún desembolso se realice, se refiere a la:
- a) Capitalización
 - b) Actualización
 - c) Financiación
 - d) Depreciación
10. Un factor importante que ha influido de una manera determinante en la economía de las empresas y del país, es:
- a) La recesión
 - b) La inflación
 - c) La contracción
 - d) La improductividad



TEMA 8. DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO

Objetivo particular

El alumno ubicará los diferentes conceptos que debe comprender el desarrollo de un plan de negocios, para la creación y/o desarrollo de la empresa.

Temario detallado

8.1 Oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas para iniciar una empresa

8.2 Perfil del emprendedor y perfil del empresario

8.3 Disyuntiva entre creación y adquisición de una empresa

8.3.1 Apoyos profesionales

8.3.2 Estudios (su análisis) de viabilidad de proyectos

8.3.3 Franquicias

8.4 Opciones y requisitos para la constitución de la micro, pequeña y mediana empresa

8.5 Usuarios del plan de negocios para la Micro y Pequeña Empresa

8.5.1 Plan de negocios y el inversionista

8.5.2 Plan de negocios y las instituciones de crédito y fomento a Mypes

8.5.3 Plan de negocios y el personal de la micro y pequeña empresa

8.5.4 Plan de negocios para clientes y proveedores

8.6 Cómo se integra el plan de negocios

8.6.1 Portada

8.6.2 Contenido

8.6.3 Resumen ejecutivo

8.6.4 Declaración de misión y visión

8.6.5 Panorama general de la compañía

8.6.6 Plan de mercadotecnia

8.6.7 Plan de finanzas

8.6.8 Plan de operaciones



- 8.6.9 Anexos
- 8.7 Presentación del plan de negocios
 - 8.7.1 Guía y consejos prácticos para la elaboración de un plan de negocios
 - 8.7.2 Software de apoyo para la elaboración del plan de negocios
 - 8.7.3 Sitios en Internet
 - 8.7.4 Presentación oral del plan de negocios
- 8.8 Análisis de la estructura organizacional de la micro, pequeña y mediana empresa en los diferentes sectores
 - 8.8.1 Aplicación de los principios de organización
 - 8.8.2 La departamentalización de las empresas micro, pequeña y mediana. – El empirismo
 - 8.8.3 La centralización y descentralización de autoridad y la evolución de las empresas pequeñas y medianas
 - 8.8.4 Limitaciones en el desarrollo de la estructura organizacional
- 8.9 Sistema de información: sistemas administrativos; sistemas automatizados

Introducción

El diseño de un plan estratégico es fundamental para asegurar el inicio exitoso o permanencia de una empresa no importando el tamaño de la misma, ya que éste le permitirá un adecuado funcionamiento.

8.1 Oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas para iniciar una empresa

El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, FODA, es una herramienta que se utiliza para comprender la situación actual de una empresa u organización. El objetivo de esta herramienta es ayudarla a diagnosticar, para en función de ello, poder pronosticar y decidir.



Las debilidades y fortalezas son internas de la organización y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor flexibilidad, y las oportunidades y amenazas son variables no controlables, se presentan el contexto de la organización y la mayor acción que podemos tomar con respecto a ellas es preverlas y actuar en consecuencia.

Es conveniente potenciar los puntos fuertes de un negocio y neutralizar los débiles, así como para aprovechar eficazmente las oportunidades que el entorno le brinda y esquivar hábilmente las amenazas que se presenten. Para eso es importante aprender a mirar, y ésta es la gran ayuda que le proporciona el FODA

Las fortalezas de la empresa: son los recursos y las destrezas que ha adquirido todo aquello en lo que tiene una posición más consistente que la competencia.

Las oportunidades en el entorno: son variables que están a la vista de todos pero que, si no son reconocidas a tiempo, pueden significar la pérdida de una ventaja competitiva.

Las debilidades de la empresa: se refiere a aquellos factores en los que se encuentra en una posición desfavorable respecto a sus competidores.

Las amenazas en el entorno: son las variables que ponen a prueba la supervivencia de la empresa y que, reconocidas a tiempo, pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.¹⁵

El objetivo del análisis FODA, es ayudar los directivos a pensar sobre diferentes cuestiones que le servirán como disparadores, para percibir qué condiciones actuales del entorno constituyen para su empresa una amenaza y cuáles una oportunidad. Además, en el plano interno, podrá determinar las fortalezas y debilidades de su empresa frente a sus competidores.

¹⁵ Rinconazo del vagazo, Sistema de Gestión de Calidad, disponible en línea: http://html.rincondelvago.com/sistema-de-gestion-de-calidad_1.html, recuperado el 29/09/10.



8.2 Perfil del emprendedor y perfil del empresario

Perfil del empresario

En el contexto actual, un empresario no es meramente el fundador de su empresa, sino también es la fuente de decisiones y crecimiento; es decir, es el engrane principal sobre el cual descansa la empresa para su supervivencia.

El autor Arthur Cole, define al empresario como: “Aquel que emprende una actividad intencionada para iniciar, mantener o ampliar un negocio redituable de producción o distribución de bienes económicos y de servicios, cuya meta es el beneficio pecuniario”.

La palabra empresario se define como: “aquel que organiza, opera y asume los riesgos de una empresa atraído por las oportunidades de lucro”.

El empresario es parte importante del sistema económico del país. Sin duda gran parte de nuestro éxito económico se ha logrado gracias a los esfuerzos y a las innovaciones introducidas por los empresarios al sector privado.

Características del empresario

Durante mucho tiempo se han intentado identificar y definir las características personales con que deben contar las personas que dirigen a una empresa, para poder conducirla al éxito, entre otras se encontró que deben contar con factores tales como:¹⁶

- Motivación

La predisposición positiva, el impulso hacia la realización de ciertas tareas. Esto comprende la responsabilidad, la energía, la iniciativa, la ambición y la perseverancia. El empresario debe hacer un gran esfuerzo para que el negocio funcione. Es claro que cuando se trabaja arduamente para planear, organizar,

¹⁶ Cf. J. Rodríguez Valencia, *Administración de pequeñas y medianas empresas*, México, Thompson, 2002, p. 110 y ss.



dirigir y controlar una empresa, se tienen mayores posibilidades de éxito que dejarlo todo lo al azar.

- **Agilidad mental**

La inteligencia comprensiva, un pensamiento creativo y en una capacidad analítica, son requisitos para que un administrador sea razonablemente inteligente y sea capaz de actuar en consecuencia a las necesidades que se les presenten en la empresa, así como en diferentes situaciones y que también pueda analizar los problemas y situaciones que afectan a la organización para poder solucionarlos.

- **Habilidad para relacionarse**

Factores de la personalidad tales como: estabilidad emocional, capacidad de relación, sociabilidad, consideración y tacto son valiosos auxiliares para un empresario, ya que cuando se mantienen buenas relaciones con clientes, trabajadores, proveedores y público en general, se tienen mayores posibilidades de lograr el éxito.

- **Capacidad para comunicarse**

El empresario, como individuo que interactúa dentro de la sociedad, requiere de la comunicación como la herramienta que le permitirá, alcanzar los objetivos previstos para su organización.

- **Conocimientos técnicos**

Para poder hacer funcionar su negocio el empresario requiere de los conocimientos técnicos relacionados con su actividad empresarial. Un administrador-empresario que domina los conocimientos técnicos tiene perspectivas de éxito mucho más amplias que el que no los tiene.



Perfil del emprendedor

Los rasgos fundamentales que definen a los emprendedores exitosos, entre otros, son los siguientes:

- *Autocontrol.* Es probablemente lo más importante. Iniciar una empresa, quita muchas horas de sueño y sin duda causará estrés, pero a pesar de esto siempre se deberá tener la suficiente energía para resolver los problemas que se les presenten.
- *Autoestima:* Poseer una elevada autoestima, permite actuar mejor en situaciones conflictivas y manejan correctamente la adversidad.
- *Habilidad conceptual.* Los emprendedores deben ser especialmente críticos y analíticos en todo lo que hacen. Puede identificar las soluciones a los problemas de forma más rápida que otra persona. Tiene la habilidad de identificar los problemas que pueden aparecer en el futuro.
- *Buen manejo del personal.* El trato que se da a los empleados es fundamental para que se sientan parte importante de la empresa. Darles demasiada libertad podría bajar la productividad, pero ser demasiado estrictos a la larga produce el mismo efecto. Además, hay que recordar que se deberá negociar también con clientes, por lo que se requiere aplicar la diplomacia.
- *Habilidad para una buena comunicación.* Siempre es importante hacerse entender de una manera clara. Recordemos que a veces se puede estar pensando una cosa y diciendo otra. Saber comunicar eficientemente una idea tanto a proveedores como a clientes, hace que la posibilidad de éxito sea mucho mayor. No hay que olvidar que el cómo se dicen las cosas en ocasiones resulta ser lo más importante.



- *Habilidad técnica.* En el mundo empresarial la intención no basta. Si se quiere iniciar una empresa, se debe tener suficiente experiencia en el área en que se quiera desenvolver.

Aunque no se tengan estas cualidades si se tiene una buena idea y se trata de asociar con personas que tienen ese perfil. Por lo general ellos sólo necesitan un empujón para iniciarse con algún proyecto, y si tu idea les parece interesante, tal vez la conviertan en realidad.

Emprendedor y empresario

Existe una confusión generalizada en cuanto a entender como sinónimo de capacidad emprendedora a capacidad empresarial. Sin duda, la capacidad empresarial supone la presencia de rasgos emprendedores, pero no se agota en ellos: se asocia a atributos o cualidades que son algo más difícil de encontrar en la población. A raíz de esta confusión suele identificarse todo acto emprendedor con una acción que persigue fines de lucro.

“Todo empresario es emprendedor, pero no todo emprendedor es necesariamente empresario.”

El emprendedor inicia un proceso innovador; crea algo nuevo o le da un nuevo uso a lo que ya existe, y ello tiene un impacto positivo en su calidad de vida. Entendemos por calidad de vida el grado de bienestar psico-social que percibe un sujeto (percepción subjetiva) más el nivel de sus condiciones objetivas de soporte, como es el caso de bienes y servicios (vivienda, educación, salud, etc.).

Los emprendimientos en algunos casos se consolidan en una nueva organización cultural social y económica denominada empresa, entendida como grupo de personas que comparte valores, tiene un sistema de trabajo común, genera un producto o servicio y recibe una recompensa económica por ello, entre otras. Si los beneficios económicos logran financiar las actividades de la organización entonces la definimos como que la empresa es sustentable. En este caso, se reconoce como empresario al gestor que emprendió y sustentó su iniciativa, la que se mantiene en el tiempo por la fuerza de sus propias acciones.

Sin embargo, en muchas ocasiones los emprendedores no logran convertir su iniciativa en una empresa económica o, su iniciativa no está destinada a tener fines de lucro, esto significa que el gestor o



emprendedor no busca retirar los excedentes económicos que pueda generar esta organización para así o para sus socios, aumentando de esta manera su riqueza monetaria. Por el contrario, los excedentes económicos que genera se utilizan en mejorar sus servicios internos y hacia sus clientes. En este sentido observamos que existen numerosas organizaciones con fines sociales, culturales, educacionales o religiosas que se han creado para satisfacer necesidades de distinta naturaleza, tanto materiales como espirituales. Sin embargo todas ellas se enmarcan en lo que denominamos un proceso de emprendimiento, ya que su desarrollo está dentro de la lógica de creación de riqueza y son producto de un gestor (emprendedor) que combinando la participación de personas y la concurrencia de recursos monetarios y materiales genera esta nueva organización, para cumplir sus objetivos determinados.¹⁷

8.3 Disyuntiva entre creación y adquisición de una empresa

La creación de una empresa

Obtener financiación frecuentemente es la labor más crítica y difícil cuando se empieza un negocio. Los negocios frecuentemente inician con éxito tomando como base los ahorros personales del propietario o con dinero procedente del crédito obtenido en una póliza de seguros, finca u otros activos. Pero muy pocos pueden sobrevivir con esta financiación, únicamente, en especial las compañías de éxito.

Lo importante de esto, es que las personas nuevas no tienen una trayectoria que respalde su solicitud de fondos. Para los que no tienen experiencia, la escasez de fondos puede pronosticar una visión realista de la situación. Los prestamistas pueden ser tremendamente pesimistas sobre las posibilidades de sobrevivir de las nuevas empresas.

¹⁷ Instituto Profesional La Araucana, ¿Qué es emprendimiento?, disponible en línea: <http://www.iplaaarucana.cl/diplomado/emprendimiento/..%5Capuntes%5Cemprendimiento%5CQu%C3%A9%20es%20emprendimiento.pdf>, p. 3, recuperado el 29/09/10.



La adquisición de una empresa

La compra de un negocio ya establecido puede convertirse en una forma fácil y ventajosa de entrar en el mundo de los negocios. Al hacerlo se pueden evitar algunos de los riesgos que se tienen cuando se empieza un nuevo negocio.

Por otra parte, si no se hace una investigación a fondo se puede terminar comprando los problemas de otro. La complejidad de información por recopilar depende del tamaño y la naturaleza de la empresa.

Hay que averiguar por qué el propietario actual está vendiendo: puede ser, la edad, la salud u otras razones independientes de los resultados económicos. Pero si el propietario desea deshacerse del negocio porque está fracasando (lo cual no siempre se observa en los estados financieros). No se debe hacer cargo de los errores del propietario anterior.

Si el negocio está fallando, hay que investigar el efecto que haya tenido la mala administración. Si se pueden corregir los errores administrativos del pasado, quizá se tenga la oportunidad de comprar el negocio a precio de ocasión.

8.3.1 Apoyos profesionales

Además de los fondos de financiamiento el emprendedor cuenta actualmente con una gama de mecanismos para iniciar y/o desarrollar su empresa; en efecto, desde el auge de la creación de la pequeña empresa por técnicos o profesionistas a mediados de la década de los setenta, han aparecido varios mecanismos para que las buenas ideas del emprendedor lleguen a convertirse en buenas empresas. Afortunadamente en México y otros países de América Latina ya están operando todos ellos.

Para que el emprendedor los aproveche convenientemente debe demostrar su potencial emprendedor, elaborar y presentar un plan de negocios y comprobar su



capacidad administrativa entre otras cosas. Hay algunos mecanismos que incluso ayudan al emprendedor a desarrollar algunas de las características antes mencionadas.

En algunos de estos mecanismos el emprendedor puede llevar sólo su idea, pero obviamente, mientras más elaborado tenga su proyecto, mejor, y si ya ha iniciado su empresa, mayores posibilidades tendrá de recibir el apoyo esperado.

8.3.2 Estudios (su análisis) de viabilidad de proyectos.

En la formulación y le evaluación de proyectos de inversión, la calidad de la investigación está en función de la profundidad con que los estudios sean realizados, lo cual permitirá que la incertidumbre sea contrarestada, permitiendo con esto, que la toma de decisiones sea más racional.

Sin embargo, este tipo de estudios tiene un costo, el cual variará por la calidad y profundidad de la investigación, por ello se recomienda tener en consideración los niveles de estudio en los proyectos de inversión así como las etapas principales de los mismos, pues en muchos casos, proyectos que a simple vista tienen un alto grado de factibilidad, son desechados al final por causas que pudieron ser detectadas al principio de los estudios, con lo cual se puede ahorrar fuertes cantidades de dinero.

Los proyectos tienen su origen en la satisfacción de necesidades individuales y colectivas, en el primer caso, la de quienes desean tener un negocio propio y en el segundo de los casos puede ser el resultado de:

- a) Crecimiento de la demanda interna
- b) Nuevos productos
- c) Innovaciones tecnológicas en los procesos productivos
- d) Sustitución de importaciones



El estudio general de gran visión consiste en identificar el objetivo que se quiere alcanzar. Con la finalidad de planear en forma acertada cualquier detalle que pueda ayudarnos a perfeccionar dicho proyecto.

Para realizar la investigación se debe partir del conocimiento total de proyecto, para lo cual se intercambian ideas con los inversionistas, aclarando dudas respecto del impacto que tendrá el proyecto en la empresa y en la sociedad.

Una vez realizado lo anterior se procede a efectuar una visita al lugar en donde se piensa establecer la empresa, es decir, conocer el medio ambiente tanto físico como social, por ejemplo:

- Vías de comunicación
- Medios de información
- Planteles educativos
- Topografía del terreno
- Centros hospitalarios
- Grado de urbanización
- Integración social de la zona

Lo anterior se hace, con el fin de destacar posibles obstáculos que puedan impedir el funcionamiento futuro de la empresa.

Con la información anterior se procede a elaborar un documento llamado perfil, detallando las fortalezas y debilidades del proyecto, así como los posibles obstáculos que se tendrán, para que estos puedan ser superados. Lo anterior es de vital importancia, ya que muchos proyectos pueden ser desechados en este momento o bien modificarlos para que puedan realizarse.



8.3.3 Franquicias

Las franquicias son un sistema de colaboración, bajo contrato, entre dos personas, físicas o jurídicas, independientes, mediante el cual una de ellas el franquiciador, cede, a cambio de unas determinadas compensaciones económicas, el derecho a fabricar y/o utilizar, y/o explotar un producto, servicio, nombre o marca comercial ya acreditados, junto con el conocimiento necesario para desarrollar el negocio, a la otra persona, el franquiciado, que con su aportación financiera, y en casi todos los casos personal, se compromete a seguir las formas, sistemas y procedimientos del franquiciador.

Se puede obtener una franquicia de cualquier actividad o negocio que cumpla los siguientes requisitos:

- a) Que sea un concepto introducido y acreditado, con éxito probado. No debe ser una moda pasajera
- b) Que se trate de un producto, marca o servicio claramente personalizado diferente de todos los demás.
- c) Que sea un sistema perfectamente transmisible a los terceros
- d) Que resulte rentable tanto para el franquiciador como para el franquiciado

Para poder franquiciar cualquier actividad o negocio previamente hay que estudiar los siguientes puntos y dar respuesta, entre otras, a las siguientes:

- Del valor de la franquicia
 - ¿De qué producto o servicio se trata?
 - ¿Cuánto valen los productos o servicios?
 - ¿Qué clientes?
 - ¿Cuánto vale el mercado?
 - ¿Qué vale la sociedad franquiciadora?



- De las condiciones de la franquicia
 - ¿Qué ofrece el franquiciador?
 - ¿Cuáles son mis obligaciones?
 - ¿Cómo puedo terminar el contrato?

También se deben considerar otros aspectos, tales como:

- Servicios suministrados
- Mercado potencial
- Competencia actual y potencial
- Sector de la actividad
- ¿Qué potencial de crecimiento tiene?
- Resultados que se pueden esperar

Un método que permite evitar algunas de las penalidades directivas asociadas con la puesta en marcha de una empresa es el de invertir en una franquicia, sistema que permite utilizar la denominación comercial de una gran empresa y vender sus productos o servicios en un territorio específico. A cambio de este derecho franquiciatario paga una cuota inicial (y a menudo también regalías mensuales) al franquiciante.

Las franquicias son de tres tipos básicos: de producto, de manufactura y de formato empresarial. En una franquicia de producto, el franquiciatario le paga a la compañía franquiciadora el derecho a vender bienes de marca registrada, los que le son comprados al franquiciante y revendidos por el franquiciatario. Por ejemplo: los distribuidores de automóviles y las gasolineras. En una franquicia de manufactura, como por ejemplo una embotelladora de refrescos, el franquiciatario es autorizado por la compañía matriz para elaborar y distribuir sus productos, sirviéndose de abastos que debe comprarle al franquiciante. En una franquicia de formato empresarial el franquiciatario adquiere el derecho a abrir un negocio con el nombre y modalidad del operador, es decir del franquiciante. Por ejemplo las cadenas de comida rápida entran dentro de esta forma de franquiciamiento.



Además de ofrecer una fórmula probada, la compra de una franquicia permite resolver uno de los mayores problemas de las pequeñas empresas: la falta de dinero. Los franquiciantes aplican a menudo varios métodos para cerciorarse de que el franquiciatario disponga de una sólida base financiera. En primer lugar, antes de aprobar a candidatos a franquiciatarios, el franquiciante elimina a aquellos cuyas finanzas presenten un estado inaceptable; el franquiciante no cederá la franquicia si el solicitante no cuenta con el dinero suficiente para solventar los costos iniciales (a diferencia de muchos propietarios independientes, el franquiciante cuenta con la experiencia adecuada para calcular los costos iniciales con todo realismo). La inversión requerida varía desde unos cuantos miles de dólares hasta más de un millón, dependiendo de la franquicia de que se trate. La inversión inicial comprende servicios del franquiciante como estudios de ubicación del local, investigación de mercado, capacitación y asistencia técnica, así como los costos asociados a la construcción o arrendamiento de las instalaciones, la decoración del edificio, la compra de artículos básicos y la operación del negocio durante 6 a 12 meses.

Pocos franquiciatarios pueden permitirse la expedición de un cheque por el monto total de la inversión. La mayoría de ellos obtiene un préstamo para cubrir al menos una parte del costo. En algunos casos, el prestamista es el propio franquiciante.

Aparte de asistencia y asesoría financiera, el franquiciante le ofrece capacitación a cada nuevo franquiciatario para la conducción del negocio. Muchas organizaciones de franquicias dan asesoría sobre publicidad, impuestos y otros asuntos empresariales, e instruyen acerca de la operación cotidiana de la franquicia.

Evaluación de las franquicias

El mejor modo de protegerse de una mala inversión en una franquicia es estudiar con cuidado la oportunidad antes de comprometerse. El estudio de la información disponible le permitirá determinar la condición financiera del franquiciante y saber



si se ha visto enfrascado en litigios con los franquiciatarios. Antes de firmar un contrato de franquicia, sería recomendable que consultara a un abogado.

8.4 Opciones y requisitos para la constitución de la micro, pequeña y mediana empresa

Existen diferentes formas en las que se pueden constituir las empresas de cualquier tamaño, las más comunes son las siguientes:

- Personas físicas
- Personas morales
 - Sociedad Anónima
 - Sociedad de Responsabilidad Limitada
 - Sociedad Civil

Las personas físicas son aquellas en las que la empresa pertenece a un único individuo quien es propietario del patrimonio de esta, y quien asume todas las responsabilidades de la misma.

Las personas morales como ya se mencionó pueden dividirse en diferentes sociedades, por ejemplo, en sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada, entre otras.

La sociedad anónima es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones. Las Sociedades de Responsabilidad Limitada son las que se constituyen entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos sociales. La Sociedades Civiles son muy parecidos a las sociedades anónimas sólo que en estas la responsabilidad de los socios va más allá del simple pago de las acciones.



Para llevar a cabo su constitución, es necesario cumplir con los siguientes requisitos:

- Que haya dos socios como mínimo, y que cada uno de ellos suscriba una acción cuando menos.
- Que el capital social no sea menor de cincuenta millones de pesos y que esté íntegramente suscrito.
- Que sea exhibido por lo menos el veinte por ciento del valor de cada acción en efectivo.
- Que se exhiba íntegramente el valor de cada acción que deba de pagarse.

La sociedad de responsabilidad limitada es la que se constituye entre los socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues sólo se podrán ceder, en los casos y con los requisitos que establezca la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Cada uno de los socios no podrá tener más de una parte social. Podemos definir la parte social como la proporción de capital social de la que es dueño cada uno de los socios de la empresa. Estas partes sociales son indivisibles y pueden tener un valor distinto. Ello depende del monto de las aportaciones que haga cada uno de los socios. Sin embargo, serán de mil pesos o de un múltiplo de esta cantidad.

Este tipo de sociedades existe bajo una denominación o razón social que se compone con el nombre de uno o más socios, y debe ir inmediatamente seguida de las palabras "Sociedad de Responsabilidad Limitada", o de su abreviatura "S. de R. L."¹⁸

La Sociedad Civil, en este tipo de sociedades los socios se obligan a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común en el que no hay de por medio una especulación comercial, pero sí puede haber propósito de lucro.

¹⁸ NAFIN, Fundamento de negocio, 2004, disponible en línea: www.nafin.com/portalnf/get?file=/pdf/herramientas-negocio/contabilidad5_2.pdf, pp.2 y 3, recuperado el 29/09/10.



El acta constitutiva de la sociedad debe contener los siguientes requisitos:

1. Los nombres y apellidos de los participantes de la sociedad.
2. La razón o denominación social, la cual puede ser formada con los nombres de los socios o por cualquier otro nombre.
3. El objeto de la sociedad, es decir, qué operaciones va a llevar a cabo durante su duración. El importe del capital social y la aportación con que cada socio debe contribuir. La aportación puede consistir en una cantidad de dinero u otros bienes.

La razón o denominación social de esta clase de sociedades debe ser seguida de las palabras "Sociedad Civil" o su abreviatura "S.C."

Requisitos para la constitución de personas morales

Sociedades Anónimas

- Autorización de las Secretaría de Relaciones Exteriores para formar la sociedad mercantil
- Protocolización del acta constitutiva por Notaría Pública
- Inscripción en el Registro Público de la Propiedad y el Comercio
- Alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Sociedades de Responsabilidad Limitada

- Llenado del contrato constitutivo de la sociedad de Responsabilidad Limitada
- Visto Bueno y sanción por parte de las autoridades de la ventanilla única de gestión
- Inscripción en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio
- Alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público



8.5 Usuarios del plan de negocios para la Micro y Pequeña Empresa

Los usuarios del plan de negocios variarán de acuerdo con el objetivo que se persiga al elaborar dicho plan.

8.5.1 Plan de negocios y el inversionista

El plan de negocios debe incluir un resumen del currículum vitae del inversionista, así como un párrafo que describa su educación, historia laboral, capacitación en la industria y experiencia como administrador, esto con la finalidad de poder convencer a los posibles aportadores de los recursos financieros de que el empresario tiene los conocimientos y la capacidad para tener éxito.

8.5.2 Plan de negocios y las instituciones de crédito y fomento a mypes

El plan de negocios, en su parte financiera, debe contener los siguientes puntos a detalle:

- Costos de inicio
- Formas de financiación
- Estados financieros proyectados
- El punto de equilibrio

Esto con la finalidad de que al recurrir a las instituciones de crédito o las de fomento a las pequeñas y medianas empresas, estas puedan contar con elementos sólidos que les permitan decidir si se otorga o no el financiamiento requerido.

8.5.3 Plan de negocios y el personal de la micro y pequeña empresa

En un plan de negocios, las aptitudes y habilidades del personal que conformará la estructura fundamental de la empresa resultan de importancia para garantizar el éxito del negocio, por eso se debe incluir la información personal de cada una de



estas personas, ya que esto ayudará a conocer la capacidad del equipo, para determinar la viabilidad del proyecto.

8.5.4 Plan de negocios para clientes y proveedores

Es importante describir dentro del plan de negocios cuál es el mercado meta al que se dirigirán los productos y/o servicios de la empresa, ya que no se debe olvidar que los clientes son los que le dan vida a toda empresa y una descripción detallada de los mismos dentro del plan ayudará a determinar si el proyecto puede funcionar y tener el éxito esperado.

La identificación de los proveedores es también un aspecto que debe ser incluido en el plan de negocios, ya que estos juegan un papel importante en la operación del negocio, por lo que se debe especificar quiénes van a ser, así como detallar las características generales de los mismos, tales como: precios, tamaño ubicación, plazos de entrega, etc. Esto permitirá establecer con claridad que el proyecto, una vez en marcha, no sufrirá de contratiempos para su funcionamiento.

8.6 Cómo se integra el plan de negocios

Existen diferentes puntos de vista sobre los aspectos que debe comprender un plan un plan de negocios, el siguiente es uno de los más utilizados.

8.6.1 Portada

Es la carátula del plan de negocios, donde se incluye el nombre del proyecto principalmente y algunos otros más que se considere importantes.



8.6.2 Contenido

En este punto se desglosan los diferentes temas que comprenden el plan de negocios, en el orden en que se presentan en el proyecto.

8.6.3 Resumen ejecutivo

Debido a que el plan del negocio puede ser un documento muy extenso, es necesario elaborar un resumen, que se denomina Resumen Ejecutivo, este debe ser de un máximo de dos cuartillas. El objetivo es proporcionar al lector del plan un panorama general de los hechos más importantes que contiene. Aunque el resumen Ejecutivo debe ir al principio del plan del negocio, es más fácil realizarlo después de que se haya redactado todo el plan. Se pueden utilizar partes de cada sección del plan para sintetizar y así hacer este resumen.

Para elaborar el resumen ejecutivo, es aconsejable observar los siguientes puntos:

- Hacer una breve descripción de los negocios propuestos y el producto o servicio que proporcionará.
- Determinar las tendencias más importantes del giro al que pertenece el negocio.
- Describir el tipo de publicidad y promoción que se utilizarán.
- Proporcionar las cifras de ventas y utilidades proyectadas para el año próximo.
- Mencionar la educación y la experiencia relevante del propietario y de su personal que conformará el equipo de administración.
- Incluir los aspectos legales importantes, como patentes, contratos de exclusividad, etc.
- Agregar toda la demás información que se considere ayudará al lector a comprender mejor el plan del negocio.



8.6.4 Declaración de misión y visión

La misión define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta ¿Para qué existe la organización?

Aunque las declaraciones de Misión varían, los elementos comunes incluyen una descripción de los productos o servicios que se ofrecen, y la filosofía de administración del propietario de la empresa.

Ejemplo

La **misión** del Grupo Gas Natural es atender las necesidades energéticas de la sociedad, proporcionando a sus clientes servicios y productos de calidad respetuosos con el medio ambiente, a sus accionistas una rentabilidad creciente y sostenible y a sus empleados la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales.

La determinación de la Misión da dirección a la empresa, y evita que los propietarios del negocio se distraigan en áreas que nos sirven para cumplir con el propósito original del negocio. Por esta razón debe escribirse la determinación de la Misión como primer paso del plan de negocios.

La **visión** se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con esta.

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.



Ejemplo: declaración de la Visión de Gas Natural.

Ser un grupo energético y de servicios líder y en continuo crecimiento, con presencia multinacional, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes, una rentabilidad sostenida a sus accionistas, una ampliación de oportunidades de desarrollo profesional y personal a sus empleados y una contribución positiva a la sociedad actuando con un compromiso de ciudadanía global.¹⁹

8.6.5 Panorama general de la compañía

En este punto se analizan todos los factores ambientales que puedan tener ingerencia en la empresa. Este análisis es un importante primer paso para determinar si un negocio puede sobrevivir y crecer. El ambiente de negocios está integrado por tres tendencias principales:

- Las tendencias locales.
- Las tendencias de la industria
- Las tendencias nacionales

Es importante considerar las tendencias en la localidad de la cual el negocio formará parte. Es frecuente que las tendencias locales tengan más influencia en un negocio que las tendencias nacionales. Entre otros factores que deben considerarse, están:

- La economía del lugar
- La actitud de la población hacia el negocio propuesto
- La variación poblacional de la comunidad, etc.

También se deben investigar las tendencias de la industria a la cual el negocio va a ingresar. Es frecuente ver industrias con grandes incrementos o reducciones en

¹⁹ Gas Natural, Colombia, disponible en línea:
<http://portal.gasnatural.com/servlet/ContentServer?gnpage=1-40-2¢ralassetname=1-40-1-5-2-1-0>, recuperado el 29/09/10.



ventas, cambios importantes en la forma en que los negocios operan y grandes modificaciones provocadas por los cambios tecnológicos.

Las tendencias nacionales a menudo tienen un impacto radical sobre los hábitos de compra de los consumidores. Aunque cambios pequeños tienen lugar todo el tiempo, los cambios profundos pueden afectar la supervivencia de la compañía. Cada negocio se ve afectado por diferentes tendencias, de modo que el empresario debe decidir qué tendencias tendrán el mayor impacto en el negocio.

Cambios demográficos, cambios de estilo de vida de la población y las tendencias legislativas son ejemplos de algunas de las muchas tendencias que podrían afectar a una empresa. Cada empresario debe investigar qué tendencias afectarán más su negocio.²⁰

8.6.6 Plan de mercadotecnia

El plan de mercadotecnia del negocio incluye una descripción detallada de la forma en que la empresa competirá en el mercado para la venta de sus productos y/o servicios.

En este punto se debe incluir lo siguiente:

- La descripción detallada de los productos y/o de los servicios
- El análisis de la competencia
- El detalle de la estructuración de los precios
- La descripción de las políticas de crédito
- La ventaja competitiva
- El perfil del mercado meta
- El plan de promoción

²⁰ Elisa Coll Arrojo, *Plan de negocios para la comercialización de productos rovianda en la ciudad de Puebla*, tesis para obtener el grado de licenciado en administración de empresas, UDLA Cholula, Puebla, México a 14 de mayo de 2004, p. 14, disponible en línea:

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/coll_a_e/capitulo2.pdf, recuperado el 29/09/10.



La descripción detallada de los productos y/o servicios de la compañía es de importancia por dos razones fundamentales. Primero porque ayuda a desarrollar el concepto a profundidad, exigiendo con esto que se pase de la etapa de la idea a algo más tangible. Segundo, porque ayuda al lector del plan a entender mejor cuál es la idea del negocio propuesto.

El análisis de la competencia es importante porque permite a la empresa conocer perfectamente bien a las empresas que compiten por el mismo mercado. La gran mayoría de los pequeños negocios enfrentan competencia, tanto de empresas grandes como de pequeñas. Es importante por lo tanto conocer perfectamente a la competencia para poder desarrollar una estrategia competitiva. El análisis de la competencia se puede realizar, mediante la determinación de sus puntos fuertes y débiles y el examen de los aspectos específicos de sus operaciones., tales como: sus líneas de productos, fuerza laboral, estrategias de publicidad, etc.

El plan debe incluir también la forma en que se establecerán los precios de los productos y/o servicios de la compañía. Es frecuente que los empresarios utilicen un enfoque muy simplificado para el establecimiento de los precios, sin comprender que estos juegan un papel muy importante para desarrollar la estrategia de mercadotecnia de la empresa, por lo que es importante considerar todos los factores que pueden influir para la determinación de los precios, entre otros, los costos de producción, los niveles de precios de la competencia, el efecto que pueden causar en la demanda, etc.

Las políticas de crédito son otro de los elementos que se deben incluir dentro del plan de mercadotecnia. Es común conceder crédito a los consumidores, y dar un plazo específico de tiempo, para que paguen los bienes y servicios que hayan adquirido. El propósito fundamental de dar crédito a los clientes es incrementar las ventas.



Los créditos se clasifican en dos grandes categorías, el crédito al consumidor y el crédito de negocios. El crédito al consumidor lo conceden las tiendas que venden al consumidor final. El crédito a negocios se concede entre compañías, por ejemplo, de un mayorista a un detallista.

Todo negocio además debe desarrollar una ventaja competitiva, algo que lo diferencie de los demás. La ventaja competitiva debe desarrollarse con mucho cuidado, ya que esta es la razón por la que los clientes le compran a un negocio en particular en lugar de hacerlo con los competidores. Entre las ventajas más comunes están:

- El servicio
- La calidad
- El precio
- La variedad
- La ubicación
- El tiempo de entrega

Establecer con claridad el segmento de mercado al cual se orientará la compañía es de vital importancia para el plan de mercadotecnia, ya que difícilmente un negocio puede atender a todos los sectores y menos uno pequeño. Existen varias formas que se pueden utilizar para llevar a cabo la segmentación del mercado, éstas son:

- Geográfica. En esta los clientes se clasifican en relación con su residencia o lugar de trabajo.
- Demográfica. La clasificación de los clientes en este caso, se realiza por características tales como: edad, ingreso, sexo, etc.
- Beneficios. En este caso la agrupación se realiza considerando las razones que tiene el consumidor para comprar los productos y/o servicios.



- Esta clasificación se realiza considerando la frecuencia de uso que hace el consumidor del producto y/o servicio.
- Psicográfica. Esta segmentación es un método de agrupamiento de los clientes basado en el estilo de vida de los mismos.

El plan de promoción, incluye la estrategia de comercialización que se seguirá para dar a conocer los productos y/o servicios de la compañía. La promoción puede asumir muchas formas, entre las que están:

- La mercadotecnia directa, que incluye ventas directas por correo, catálogos para órdenes por correo, venta directa, telemarketing, anuncios de respuesta directa por correo, radio y televisión y medios impresos.
- La publicidad. Esta consiste en mensajes no personalizados dirigidos a grandes auditorios, así como información que la empresa emite como noticias por la radio, la televisión y los periódicos. La publicidad está diseñada para crear conciencia de la compañía y sus productos.
- La promoción de ventas, que consta de actividades de mercadotecnia que proporcionan un valor extra o incentivos para el personal de ventas, distribuidores o el consumidor final. Las promociones se realizan para incrementar las ventas.
- Relaciones públicas. Estas consisten en actividades realizadas a favor de la comunidad por parte de la empresa. Están diseñadas para crear una impresión favorable en el público hacia la compañía.²¹

²¹ Cf, Elisa Coll Arrojo, *Plan de negocios para la comercialización de productos rovianda en la ciudad de Puebla*, tesis para obtener el grado de licenciado en administración de empresas, UDLA Cholula, Puebla, México a 14 de mayo de 2004, passim, disponible en línea: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/coll_a_e/capitulo2.pdf, recuperado el 29/09/10.



8.6.7 Plan de finanzas

La sección financiera es una de las más importantes dentro del plan de negocios, ya que en esta se detallará la forma en que la empresa obtendrá los fondos necesarios para la operación de la misma. Esta sección incluye los siguientes temas:

- Costos de inicio
- Forma en que financiará el negocio
- Los estados financieros proyectados
- El punto de equilibrio

Los costos de inicio son los costos necesarios para poder abrir el negocio. La mayor parte de estos costos se incurrirán antes del momento en que la compañía abra sus puertas. Los costos de inicio de los negocios varían dependiendo del tipo de industria de que se trate, las categorías más comunes a la mayoría de los negocios son los siguientes:

- Inventarios
- Muebles y accesorios
- Maquinaria y equipo
- Gastos pagados por anticipado
- Costos de capacitación
- Depósitos en garantía
- Inmuebles
- Capital del trabajo



Forma en que financiará el negocio

Existen diferentes formas en que se puede financiar un negocio, entre otras, están las siguientes:

- Financiamiento de deuda
 - Préstamos bancarios
 - Programas de financiamiento del gobierno federal
- Financiamiento de capital
 - Fondos personales
 - Inversionistas privados
 - Socios
 - Venta de acciones

Los estados financieros proyectados

Los estados financieros proyectados que se deben incluir en el plan de negocios son los siguientes:

- Balance general
- Estado de resultados
- Flujo de efectivo

El punto de equilibrio

Es importante para un negocio el cálculo del punto de equilibrio, que es la cantidad mínima de ventas que la empresa requiere para asegurar su supervivencia, para poder calcular este punto de equilibrio es necesario hacer la separación de los gastos fijos y los variables.



8.6.8 Plan de operaciones

En esta parte del plan se describirá la forma en que se operará el negocio. Muchos de los datos necesarios para realizar el plan financiero deben ser proporcionados por el plan de operaciones.

Por ello los objetivos básicos de cualquier plan de operaciones son:

1. Establecer los procesos de producción y la logística de servicios más adecuados para fabricar y/o comercializar los productos o servicios definidos por el plan de la empresa.
2. Definir y valorar los recursos materiales y humanos necesarios para poder llevar a cabo adecuadamente los procesos anteriores.
3. Valorar los parámetros básicos (capacidades, plazos, existencias, inversiones, etc.) asociados a los procesos y recursos citados en los dos puntos anteriores y comprobar que son coherentes con los condicionantes y limitaciones esenciales impuestos por el entorno, la definición de negocio, las estrategias generales del mismo y los otros componentes del plan de la empresa. Si no se da dicha coherencia, es imprescindible revisar a fondo el plan de operaciones, para lo cual es preciso tener presente en todo momento los condicionantes y limitaciones.
4. Programar y valorar el periodo de puesta en marcha.

Las etapas para la realización del Plan de Operaciones son:

1. Identificar los principales condicionantes externos, impuestos por el entorno.
2. Identificar los principales condicionantes internos, impuestos por el propio Plan de la empresa.
3. Establecer los procesos y operaciones más adecuados.
4. Definir los recursos materiales necesarios.
5. Definir los recursos humanos necesarios.
6. Establecer la distribución en planta más adecuada.
7. Establecer la infraestructura física más adecuada.
8. Establecer la localización más adecuada.
9. Determinar los plazos.
10. Determinar las capacidades.
11. Determinar las existencias.
12. Determinar los costes unitarios.
13. Determinar los gastos operativos.



14. Determinar las inversiones.
15. Programar y valorar la puesta en marcha del plan de operaciones.²²

8.6.9 Anexos

Los anexos se ubican después de las conclusiones e incluyen datos de soporte al contenido del plan de negocios.

En lo posible conviene evitar una gran información en los anexos, al menos que sea indispensable. Todo lo que pueda ser incluido en el cuerpo principal debe figurar ahí.

Sin embargo, en ocasiones es oportuno agregar más información para que quien lo desee pueda profundizar lo expuesto en el cuerpo principal.

Se recomienda anexar la siguiente información que sea necesaria.

- Estados financieros
- Contratos.
- Currículum vitae del equipo gerencial
- Folletos o catálogos de muestra.
- Planos de planta.
- Detalles del proceso de manufactura y maquinaria.
- Otros documentos importantes.²³

8.7 Presentación del plan de negocios

La presentación del plan de negocios deberá realizarse de manera sencilla de tal forma que sea fácil de comprender por las personas a las cuales se les presente el plan, no importando el objetivo que se persiga.

²²M. Lefcovich, Administración de operaciones, §2, disponible en línea:

<http://www.monografias.com/trabajos20/administracion-operaciones/administracion-operaciones.shtml>, recuperado el 29/09/10.

²³Mitecnologico.com, Anexos de un plan de negocio, disponible en línea: www.mitecnologico.com/Main/AnexosDeUnPlanDeNegocios, recuperado el 29/09/10.



8.7.1 Guía y consejos prácticos para la elaboración de un plan de negocios²⁴

La guía para la elaboración del plan de negocios, es un instrumento que como su nombre lo indica servirá de orientación para seguir paso a paso los puntos que se deben desarrollar en el plan. El siguiente es un ejemplo de los pasos a seguir para la elaboración de dicha guía:

a) Resumen y descripción de la empresa

Describe brevemente lo siguiente:

- Si se trata de una nueva empresa, de la expansión de una empresa existente o de la adquisición de una empresa existente.
- El tipo de actividad comercial a la que se dedica (manufactura, ventas al por mayor, ventas al detalle, elaboración de alimentos, servicios, alta tecnología, etc.)
- Su producto o servicio y las características que lo hacen único.
- El mercado al que estará destinado su producto o servicio.
- Su ventaja sobre sus competidores.
- Los principales objetivos de su empresa.
- Sus antecedentes en materia de gestión.
- El cronograma de ejecución de su proyecto de empresa.

(Esta síntesis debe caber como máximo en una página de su plan de negocios)

Adicionalmente, describa brevemente el tipo de estructura jurídica que ha elegido para su empresa:

- Único propietario.
- Sociedad civil (adjunte el acuerdo de asociación)
- Sociedad anónima (adjunte el acuerdo de accionarios)
- Cooperativa (adjunte el acuerdo de los miembros)

Incluya:

- Fecha en que la empresa fue registrada o constituida.

²⁴ Ontario, Canadá: Business Service Center; "Guía para elaborar un plan de negocios", material disponible en línea: http://www.cobsc.org/en/pdf/ml/spanish/Spanish-business_plan_guide.pdf, recuperado el 07/10/09



- Nombre y dirección de la empresa.
- Número de teléfono de la empresa.
- Nombre(s) y número(s) de teléfono de quien(es) administran la empresa.
- Porcentaje de la empresa o número de acciones detentadas por cada propietario o accionista (en una sociedad civil o sociedad anónima).
- Dirección del sitio Web y las direcciones de correo electrónico que correspondan.

b) Costos y financiamiento del proyecto

Indique los costos de la empresa propuesta y las fuentes de financiamiento del proyecto.

Resumen de los costos del proyecto

Terrenos y edificaciones	_____
Mejoras al arrendamiento (renovaciones)	— _____
Equipos y mobiliario	— _____
Otros activos (plusvalía mercantil, franquicia, etc.)	— _____
Vehículos (utilizados para la empresa)	— _____
inventario (costo inicial)	— _____
Otros gastos iniciales incluidos en el flujo de fondos (contaduría, impuestos, licencias, seguro, alquiler, suministros, etc.)	— _____
Capital de explotación	— _____

Costo total del proyecto

Financiamiento del proyecto

Capital social - efectivo - activos aportados	— _____
Hipoteca sobre los terrenos y edificaciones	— _____
Préstamos para equipos	— _____



Otro préstamo	_____
Línea de crédito	— _____
Cesión o subsidio	— _____
Financiamiento total para el proyecto	— _____

El costo total del proyecto debe ser igual al financiamiento total para el proyecto

c) Producto o servicio

- Describa los productos que fabricará o los servicios que ofrecerá su empresa.
- ¿Qué destaca a su producto o servicio de sus competidores? En otras palabras ¿en qué se diferencia su empresa de las demás en la industria?
- ¿Cuáles son las características o ventajas que atraerán clientes para su empresa? (por ejemplos: utilidad, servicio, rendimiento)
- ¿Ofrecerá alguna garantía sobre su producto o servicio?
- Incluya información sobre cualquier patente, secreto comercial o ventaja técnica que tenga sobre sus competidores.

d) Comercialización

- Indique cuál es el mercado total para su producto o servicio.
- ¿A quién está dirigiendo su producto o servicio?
- Identifique a sus competidores, describiendo en detalle sus puntos fuertes y sus puntos débiles, al igual que las oportunidades y ventajas que hay para usted respecto a ellos.
- ¿Cómo reaccionarán sus competidores cuando ingrese al mercado?
- ¿Cuáles fueron sus volúmenes de ventas (si corresponde) y sus ventas proyectadas?
- ¿Qué precio (de fábrica, de mayorista, de detallista, etc.) tiene pensado cobrar por su producto o servicio y cómo se compara con el precio de la competencia?
- ¿Qué formas de pago aceptará (efectivo o crédito)?
- Indique las campañas de promoción que utilizará



e) Requisitos de operación

- Indique los requisitos de las instalaciones en términos de tamaño, ubicación y tipo de locales. Incluya dibujos de la disposición de la edificación propuesta. Adjunte la más reciente evaluación de los bienes inmobiliarios, ofertas de compra o contrato de arrendamiento, cotizaciones de proveedores, etc.
- Indique la razón por la cual seleccionó ese emplazamiento para la empresa.
- Proporcione detalles sobre los requisitos especiales tales como agua, electricidad, aire comprimido, ventilación, calefacción, aire acondicionado, drenaje, eliminación de desechos, exigencias del Ministerio de Salud, etc. Adjunte los permisos y aprobaciones más recientes de las autoridades de sanidad, licencias de venta de licores, urbanización municipal y demás según corresponda.
- Proporcione una lista detallada (incluyendo las descripciones catastrales) de los terrenos y edificaciones, las mejoras al arrendamiento, los equipos y el mobiliario, los vehículos comerciales, el inventario y otros activos. Esa lista deberá incluir el precio de compra propuesta para cada activo.
- Proporcione una descripción general de las operaciones diarias de la empresa (tales como el horario de atención, los días de servicio, las variaciones que puedan haber según las estaciones del año, los proveedores y sus condiciones de crédito, entre otros).
- Proporcione estimaciones del costo del producto o de su fabricación (si procede)

f) Gestión

- ¿Cuál es el organigrama de gestión de la empresa propuesta? (Es decir, qué hace cada quién). Incluya una breve descripción para cada puesto de trabajo en la empresa.
- Incluya breves reseñas biográficas sobre el personal de gestión clave (incluya sus edades y la experiencia que tienen en gestionar el tipo de empresa que usted propone).
- Indique el sistema de remuneración que aplicará (salario, bonos, participación en las utilidades, etc.) para cada miembro del equipo de gestión.



g) Personal

- Incluya una lista de los empleados (excluyendo a propietarios y gestionarios) utilizando los encabezados siguientes:
- Cargo: tiempo completo, tiempo parcial, trabajo de temporada; y
- Método de pago: por hora, por mes, por comisión, etc.
- Proporcione una descripción del cargo para cada puesto de trabajo, indicando las responsabilidades y obligaciones correspondientes. Indique el nivel de experiencia o capacidad técnica necesario.
- Si el cargo requiere capacitación, indique la duración y el costo de la capacitación.

h) Referencias

Indique quién es su:

	Nombre	Teléfono	Correo-E:
Contador	_____	_____	_____
Banquero	_____	_____	_____
Consultor	_____	_____	_____
Asegurador	_____	_____	_____
Abogado	_____	_____	_____
o	_____	_____	_____

i) Proyecciones financieras

Proporcione una proyección (*pro forma*) de su flujo de caja libre, balance general y estado de pérdidas o ganancias.

j) Información suplementaria

Es común que una institución financiera solicite que los principales gestionarios de la empresa presenten, junto con la solicitud de crédito, una declaración de su patrimonio personal neto. Por lo general, la institución financiera proporciona un formulario para ese efecto. Si procede, es posible que los informes financieros históricos de la empresa propuesta también sean solicitados. Los demás documentos suplementarios y de respaldo de su plan de negocios deberían ser incluidos en forma de anexos.



8.7.2 Software de apoyo para la elaboración del plan de negocios

Se pueden localizar diferentes softwares de apoyo para la elaboración del plan de negocios en Internet, a fin de tener diferentes opciones para su elaboración.

8.7.3 Sitios en Internet

- a) www.intersof.net/proyectos/software_proyectos.html
- b) www.creaciondeempresas.com/serv_empresas/plan_neg/
- c) www.sba.gov/espanol/Biblioteca_en_Linea/plandenegocios.html
- d) www.taringa.net/posts/downloads/1179318/PYM-software-para-Plan-de-negocios.html
- e) www.herramientaspyme.com

8.7.4 Presentación oral del plan de negocios

Antes de llevar a cabo la presentación oral es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Conocer previo a la presentación quiénes formarán parte de la audiencia, el grado de interés que pueden tener en el proyecto y de cuánto tiempo se dispondrá para la exposición.
- Buscar cautivar a la audiencia, mostrando conocimiento, confianza y entusiasmo. Además, se debe responder correctamente a las preguntas que se hagan.
- Utilizar el tiempo justo: para exponer todo lo importante sin aburrir a la audiencia. Evaluar también la atención que se logra a medida que se avanza en la exposición. De ser necesario acortar el discurso. Es preferible hablar menos y dejar que los interesados pregunten.



- Conducir la presentación de acuerdo con las características de la audiencia. Si se cuenta con una participación activa, aprovecharla. Si no hay participación, mantener un ritmo más acelerado para mantener la atención.
- Utilizar los últimos minutos de la presentación para impactar, para esto es conveniente poner un mayor grado de pasión a la exposición, al igual que utilizar frases convincentes, tales como: "estoy totalmente convencido de que esta empresa va a ser todo un éxito", o "tengo absoluta certeza de que se puede sacar adelante este proyecto", etc.

También es importante tener en cuenta las diferentes herramientas que se utilizarán para la presentación, para esto existen numerosos recursos de presentación que se pueden húsar para realizar la exposición oral que permiten lograr un mayor impacto en el auditorio. Estas son:

- El documento escrito del plan.
- Proyecciones multimedia con la computadora.
- Diapositivas.
- Retroproyector con transparencias.
- Videos.
- Pizarras, rotafolios, etc.²⁵

²⁵ Cf. Taringa, Cómo armar un plan de negocios IV, disponible en línea: http://www.taringa.net/posts/ebooks-tutoriales/1247769/Como-armar-un-plan-de-negocios-4_-parte-y-Final.html, recuperado el 29/09/10.



8.8 Análisis de la estructura organizacional de la micro, pequeña y mediana empresa en los diferentes sectores

La estructura organizacional le va a permitir a la empresa que cada uno de sus miembros conozca cuáles son las actividades que les corresponde realizar, al mismo tiempo que le permite fijar las relaciones de trabajo que se deben dar entre las diferentes áreas estructurales de la organización. Cuando la asignación de las responsabilidades es definida, adecuadamente, el logro de los objetivos se puede concretar más eficientemente.

8.8.1 Aplicación de los principios de organización

Para el establecimiento de una adecuada organización se deben considerar los siguientes principios:

1. La organización debe ser una expresión de los objetivos.
2. La especialización individual, el desarrollo de funciones particulares deben ser requeridas en lo posible.
3. La coordinación de personas y actividades y la unidad en el esfuerzo, son propósitos básicos de toda organización.
4. La máxima autoridad debe descansar en el ejecutivo, el jefe más alto con líneas claras de autoridad para cada uno dentro del grupo.
5. La definición de cada puesto, sus diferencias, autoridad, responsabilidad y relaciones, deben ser establecidas por escrito y puestas en conocimiento de todos los miembros del grupo.
6. La responsabilidad del superior por lo que respecta a la actuación de sus subordinados, es absoluta.
7. La autoridad debe tener una responsabilidad correspondiente.
8. Por lo que respecta a la capacidad de control, ninguna persona debe supervisar más de cinco.
9. Es esencial que las distintas unidades de organización se mantengan en proporción a su autoridad y responsabilidad.



10. Toda organización exige una continuidad en su proceso y estudio y en nuevas técnicas o aplicaciones.

8.8.2 La departamentalización de las empresas micro, pequeña y mediana. – El empirismo

Podemos decir que la departamentalización en una organización, es dividirla estructuralmente combinando los diferentes trabajos en departamentos de acuerdo a alguna base o característica compartida. Esta división se hace con un determinado criterio y de ella resultan los distintos sectores de la estructura organizacional que corresponden a cada nivel y que pueden denominarse: áreas, divisiones, departamentos, secciones, unidades, etc. Este ordenamiento abarca la estructura completa, desde los niveles superiores a los inferiores.

Tradicionalmente se ha partido de la premisa de que el aumento de la división de trabajo y la especialización incrementa correlativamente la eficiencia. Ello ha llevado a que muchas empresas, al crecer, hayan tendido a hacer sus funciones más y más especializadas, extremando el proceso de departamentalización. Pero definitivamente, cualquiera que sea el grado de especialización que se adopte, la organización en general y la empresa en particular presenta una departamentalización que es necesario llevar a su punto más adecuado.

Los métodos más utilizados para el agrupamiento de las actividades en diferentes departamentos, son los siguientes:

- *Departamentalización por funciones.* Consiste en el agrupamiento de las actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas en la empresa.
- *Departamentalización por productos o servicios.* Se divide la estructura organizacional en unidades, de acuerdo con los productos o servicios, proyectos o programas desarrollados por la organización.
- *Departamentalización territorial o geográfica.* Requiere de la diferenciación y agrupamiento de las actividades de acuerdo con la localización en donde se ejecutará el trabajo o del área de mercado que servirá la empresa.



- *Departamentalización por clientes.* El agrupamiento de las actividades se realiza de acuerdo con el tipo de persona o personas para quienes se ejecuta el trabajo, es decir los clientes, cuyas características tales como: edad, sexo, nivel socioeconómico, etc. sirven de base para ese tipo de departamentalización. Se divide a la organización en diferentes unidades para que cada una pueda servir a un cliente diferente.
- *Departamentalización por fases del proceso.* También denominada departamentalización por equipos o tipos de maquinaria. El agrupamiento se hace a través de la secuencia del proceso productivo u operacional o a través de la distribución y disposición racional del equipo utilizado. Es el proceso de producción de los bienes o servicios lo que determina la estrategia de agrupamiento.
- *Departamentalización por proyectos.* Implica el agrupamiento de las actividades de acuerdo con los productos y resultados relativos a uno o varios proyectos de la empresa. Esta estrategia es utilizada en empresas de gran tamaño, que fabrican productos que exigen gran concentración de recursos y un prolongado tiempo para su producción. Esta estrategia de organización adapta la estructura de la empresa a los proyectos que ella se propone realizar.²⁶

8.8.3 La centralización y descentralización de autoridad y la evolución de las empresas pequeñas y medianas

La centralización y descentralización de la autoridad se refieren a quiénes y en qué forma se deben tomar las decisiones en una organización.

Centralización. Se refiere a la concentración de la autoridad en un solo nivel jerárquico, con el fin de reunir en una única persona o cargo el poder de tomar las decisiones importantes para la empresa.

²⁶ Germán Albeiro Castaño Duque, 6.9.6 Departamentalización, Universidad Nacional de Colombia, sede Manizares, disponible en línea: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo6/Pages/6.9/69Diseno_organizacional_continuacion3.htm, recuperado el 29/09/10.



Descentralización. Esta forma se refiere a cuando la autoridad de la organización se delega a otros niveles de la estructura de la misma, permitiendo con esto que ciertas decisiones se lleven a cabo en estos niveles de la organización, dejando las decisiones más importantes en los niveles superiores, para esto se deberán diseñar políticas que orienten la toma de decisiones en los niveles inferiores.

8.8.4 Limitaciones en el desarrollo de la estructura organizacional

La estructura organizacional es el elemento que permite efectuar la distribución de la autoridad formal dentro de la empresa. Son las diversas combinaciones de la división de funciones y de la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización de la empresa en gráficas de relaciones u organigramas, y se complementan con los análisis de puestos.

Existen básicamente tres formas para estructurar la organización de la empresa, a las que se podrían añadir otros diseños de acuerdo con las propias necesidades, estas estructuras son:

- a) Lineal
- b) Funcional y
- c) Línea y asesoría

a) *Estructura lineal.* Este tipo de estructura centra la autoridad en una sola persona, que puede ser el propietario, un gerente o un director, esta persona es la que asume todas las funciones y responsabilidades de mando en la empresa. Es el jefe único que proyecta y distribuye todas las tareas a los subordinados y estos únicamente se concretan a ejecutar el trabajo asignado ajustándose estrictamente las instrucciones recibidas.



- b) *Estructura funcional.* Se fundamenta en la naturaleza de las actividades por realizar, es decir se organiza en departamentos o secciones acordes con las principales funciones por ejecutar para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y se fundamenta en los principios de la división del trabajo de las actividades de una empresa.

Este tipo de estructura se aplica generalmente en empresas medianas y grandes, donde se requiere que al frente de cada área funcional esté un jefe que se encargue de la realización de las actividades correspondientes y, como superior de todos ellos, está un directivo de mayor jerarquía que coordina las tareas de estos, para el logro de los objetivos de la organización.

- c) *Estructura de línea y asesoría.* Esta estructuración como su nombre lo indica es una derivación de la estructura lineal, en cuanto a que cada uno de los diferentes equipos de trabajo, rinden cuentas a un supervisor en cada caso, agregándole en la estructuración de línea y asesoría especialistas que hacen las veces de asesores de los niveles de dirección en aspectos concretos y determinados, sin que estos niveles compartan la autoridad, ya que su labor es única y exclusivamente de apoyo con consejos u opiniones para un mejor desempeño y no cuentan con ninguna autoridad dentro de la organización.

Para llevar a cabo una adecuada estructuración de la empresa es conveniente analizar detenidamente los siguientes aspectos:

- Definir claramente los objetivos de la empresa. Contar con una definición clara de los objetivos, permitirá establecer los requerimientos para poder lograrlos.
- Enlistar las actividades por realizar. Es importante que las actividades que se consideran necesarias para lograr los objetivos fijados, se identifiquen para determinar el número de unidades funcionales que se requieren.



- Agrupar dichas actividades. Después de determinar las unidades mínimas requeridas, estas se dividirán en secciones, tantas como sean necesarias.
- Establecer las actividades que corresponden a cada puesto. Una vez determinadas las unidades necesarias para el funcionamiento adecuado de la empresa, hay que determinar las obligaciones, requisitos y especificaciones que deberán reunir quienes efectuarán el trabajo, que corresponda a cada puesto.
- Asignar el personal. En función de la definición de cada puesto, designar a las personas que reúnan el perfil para desempeñarlo, determinando claramente las funciones que les corresponden y otorgándoles la autoridad que requiera el desempeño de su labor.

Para la estructuración de las empresas micro, pequeña y medianas es necesario tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Aplicar las técnicas de una administración profesional acordes con las necesidades del tamaño de la organización.
- Establecer con toda claridad políticas de selección, contratación y promoción de personal gerencial, basadas en las exigencias y requerimientos de los puestos. Esto favorecerá a la integración de equipos gerenciales capaces de mantener un sistema de administración orientado al desarrollo de la empresa.
- Diseñar y poner en práctica mecanismos de evaluación del desempeño gerencial, libres de prejuicios personales. Estos mecanismos de evaluación se basarán en los resultados claves del negocio.
- Preparar la sucesión con cuadros gerenciales capaces para que en cierta forma se garantice la continuidad, por que si se seleccionan adecuadamente también se capacitarán para desarrollar las capacidades y habilidades acordes a los requerimientos de la empresa.



- Planear el retiro o sustitución de los directivos. En las empresas, micro, pequeña y mediana, cuando se carece de cuadros intermedios preparados y se tiene que retirar el director normalmente se provocan crisis tan graves que desembocan en el cierre de la empresa.

8.9 Sistema de información: sistemas administrativos; sistemas automatizados

El llevar a cabo la administración de una pequeña empresa desde sus inicios, es una tarea sumamente agotadora e importante para su buen funcionamiento y su desarrollo, estas tareas serán los cimientos de una posible gran organización en un futuro, siempre y cuando las actividades que se realicen ofrezcan una visión y fortalezas necesarias para lograrlo.

Unas de las herramientas con mayor potencial para lograr obtener fuertes bases para una empresa, es su información y su adecuado manejo, por lo tanto, aquí veremos como la tecnología a aportado un gran apoyo significativo para todas aquellas empresas donde su visión los lleva a un futuro

La información es un recurso vital para toda organización, y el buen manejo de esta puede significar la diferencia entre el éxito o el fracaso para todos los proyectos que se emprendan dentro de un organismo que busca el crecimiento y el éxito.

Dentro de cualquier organización la información fluye día con día, y cada actividad genera mas información que puede apoyar las distintas tareas que se llevan a cabo para su buen funcionamiento. En todos los departamento de todas las organizaciones se genera información, como lo son el los departamento de recursos humano, finanzas, contabilidad, limpieza, producción y todos los departamentos mas que se imaginen. La información se genera debido a las actividades que se llevan a cabo en cada departamento y el éxito de estos mismos depende de la visión que se tenga y en que se apoyen para lograr las metas establecidas, sin duda alguna, el apoyo en la información que se genera dentro de ese departamento es una base sumamente sustentable y creíble para tomarse en cuenta para posibles tareas.

Los datos históricos de una empresa pueden marcar el camino a seguir para las tareas que se lleven a cabo dentro de la organización, estos datos no son sino información almacenada y procesada para su interpretación y para ser tomada en cuenta como una guía a seguir de lo que se debe de



hacer y lo que no se debe de hacer según experiencias de la misma empresa. Cualquier empresa que no registre sus actividades, constantemente se vera en los mismo errores una y otra vez hasta que se percate de cual es el error y lo documente para su utilización en un futuro.

El manejo de la información es fundamental para cualquier empresa, con ello puede lograr un alto nivel competitivo dentro del mercado y obtener mayores niveles de capacidad de desarrollo. El manejo de información nos permite identificar cuales son nuestras fortalezas con las que contamos y cuales son nuestras debilidades y sectores vulnerables como organización. Teniendo en cuenta que se sabe con certeza cuales son nuestras debilidades y fortalezas se puede tener una planeación más alcanzable y factible, podemos identificar donde se tiene que trabajar más y que parte de nuestra empresa necesita mayor atención. Esto nos ayudará a tener un control más amplio sobre el funcionamiento de todas las actividades de la organización.

El objetivo básico de la información es la de apoyar a la toma de decisiones de todo gerente, este tendrá mas bases sustentables para poder decidir que es lo que se va a hacer y que rumbo tomar para lograr los objetivos que se planearon; contara con un mayor numero de armas para afrontar el camino que decidirá el futuro de la organización.

En una pequeña empresa se le debe de poner una atención sumamente especial a la información que se genera cada día, la adecuada interpretación echará los cimientos necesarios para consolidarse como una empresa de éxito en el mercado que se tenga y se obtendrá una mayor oportunidad de crecimiento y expansión de mercado.

Sistemas de información

Primeramente tendremos que identificar que es un sistema de información, un sistema de información es un conjunto de elementos que interactúan entre si con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio.

Tomando en cuenta que ya sabemos que la información es de suma importancia para cualquier organización, un sistema de información seria una herramienta muy útil para todas las empresas, con su aplicación se lograría obtener un mejor manejo de la toda la información que se genere para poder utilizarla cuando se crea necesario.

Los sistemas de información cumplen tres objetivos básicos dentro de las organizaciones:



- Automatizar procesos.
- Proporcionar Información que sirva de apoyo para la toma de decisiones.
- Lograr ventajas competitivas a través de su implantación y uso.

Además, un sistema de información nos permite tener un control sobre todos los elementos de la empresa y todos sus recursos con los que cuenta, así se evitarían desperdicios o pérdidas de recursos materiales y demás. Si se tiene menos desperdicios y pérdidas se verán reflejados en los estados financieros de forma positiva para toda la organización.

Con un sistema de información se puede tener el control sobre el inventario con el que se cuenta y así saber a todo momento que es lo que se tiene y que es lo que se necesita. Con esto se obtendrá una mejora en el servicio a los clientes, un incremento en las ventas y mejor manejo y administración de los recursos económicos de la empresa

Los sistemas de información son una herramienta necesaria para el flujo de la información en una empresa, es una fuente de información para tomarse como apoyo para la llevar a cabo la dirección de la misma y proporciona los conocimientos básicos para la realización de las actividades de cualquier departamento.²⁷

Sistemas automatizados

La fácil disponibilidad que poseen las computadoras y las tecnologías de información en general, han creado una revolución informática en la sociedad y de forma particular en los negocios. El manejo de información generada por computadora difiere en forma significativa del manejo de datos producidos manualmente.

Las tecnologías de información han cambiado la forma en que operan las organizaciones actuales. A través de su uso se logran importantes mejoras, pues automatizan los procesos operativos, suministran una plataforma de información necesaria para la toma de decisiones y, lo más importante, su implantación logra ventajas competitivas o reducir la ventaja de los rivales.

Las tecnologías de la información han sido conceptualizadas como la

²⁷ Sergio Alejandro Martínez de la Cruz, *Importancia de los sistemas de información para las pequeñas empresas*, 11/05, disponible en línea: <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/imposiste.htm>, recuperado el 29/09/10.



integración y convergencia de la computación, las telecomunicaciones y la técnica para el procesamiento de datos, donde sus principales componentes son: el factor humano, los contenidos de la información, el equipamiento, la infraestructura, el software y los mecanismos de intercambio de información, los elementos de política y regulaciones, además de los recursos financieros.²⁸

Bibliografía del tema 8

Lambing Peggy, Kuehl Charles. *Empresarios Pequeños y Medianos*, México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1997.

Longenecker, Justin G., Moore Carlos W., Petty J. William, Palich Leslie E., *Administración de Pequeñas Empresas Enfoque Emprendedor*, 13ª ed., México, Internacional Thomson, 2006.

Electrónica (funcionan al día 29/09/10)

Castaño Duque, Germán Albeiro, § 6.9.6 Departamentalización, Universidad Nacional de Colombia, sede Manizares, disponible en línea: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo6/Pages/6.9/69Diseno_organizacion_continua3.htm

Coll Arrojo, Elisa, *Plan de negocios para la comercialización de productos rovianda en la ciudad de Puebla*, tesis para obtener el grado de licenciado en administración de empresas, UDLA Cholula, Puebla, México a 14 de mayo de 2004, disponible en línea: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/coll_a_e/capitulo2.pdf

²⁸ Edgar Armando Vega Briceño, *Los sistemas de información y su importancia para las organizaciones y empresas*, 06/05, disponible en línea: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/simparalas.htm>, recuperado el 29/09/10.



Gas Natural, Colombia, disponible en línea:

<http://portal.gasnatural.com/servlet/ContentServer?gnpage=1-40-2¢ralassetname=1-40-1-5-2-1-0>

Instituto Profesional La Araucana, ¿Qué es emprendimiento?, disponible en línea:

<http://www.iplaaarucana.cl/diplomado/emprendimiento/..%5Capunt es%5Cemprendimiento%5CQu%C3%A9%20es%20emprendimien to.pdf>

Lefcovich, M., *Administración de operaciones*, §2, disponible en línea:

<http://www.monografias.com/trabajos20/administracion-operaciones/administracion-operaciones.shtml>

Martínez de la Cruz, Sergio Alejandro, *Importancia de los sistemas de información para las pequeñas empresas*, 11/05, disponible en línea:

<http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/imposiste.htm>

Mitecnologico.com, *Anexos de un plan de negocio*, disponible en línea:

www.mitecnologico.com/Main/AnexosDeUnPlanDeNegocios

NAFIN, *Fundamento de negocio*, 2004, disponible en línea:

www.nafin.com/portalfn/get?file=/pdf/herramientas-negocio/contabilidad5_2.pdf

Ontario, Canadá: Business Service Center; “Guía para elaborar una plan de negocios”, material disponible en línea:

http://www.cobsc.org/en/pdf/ml/spanish/Spanish-business_plan_guide.pdf



Taringa, Cómo armar un plan de negocios IV, disponible en línea:

[http://www.taringa.net/posts/ebooks-tutoriales/1247769/Como-
armar-un-plan-de-negocios-4_-parte-y-Final.html](http://www.taringa.net/posts/ebooks-tutoriales/1247769/Como-armar-un-plan-de-negocios-4_-parte-y-Final.html)

Vega Briceño, Edgar Armando, *Los sistemas de información y su importancia para las organizaciones y empresas*, 06/05, disponible en línea:

<http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/simparalas.htm>

Actividades de aprendizaje

- A.8.1.** Tomando como base el análisis de la información proporcionada sobre el estudio FODA, realiza dicho estudio a una empresa en particular.
- A.8.2.** Realiza un cuadro comparativo para el perfil de emprendedor y el perfil del empresario.
- A.8.3.** Elabora un cuadro sinóptico para analizar la disyuntiva entre crear o comprar una empresa.
- A.8.4.** Esquematiza la información que corresponde a los contenidos del plan de negocios en correspondencia a quien esta dirigido
- A.8.5.** Diagrama los puntos que debe contener un plan de negocios

Cuestionario de autoevaluación

1. ¿En qué consiste el estudio FODA?
2. ¿Cuál es perfil del emprendedor?
3. ¿Cuáles son las características de un empresario?
4. ¿Qué elementos determinan si se debe comprar o crear una empresa?
5. ¿Qué opciones existen para la creación de una micro, pequeña o mediana empresa?
6. ¿Cuáles son los requisitos que se deben cumplir para la constitución de una empresa?
7. ¿Cuáles son los apoyos profesionales con los que cuenta el emprendedor?



8. ¿Quiénes son los principales usuarios del plan de negocios?
9. ¿Cómo se integra el plan de negocios?
10. ¿De qué manera se manejan los sistemas de información dentro de la empresa?

Examen de autoevaluación

1. Entre otras, una de las características que debe tener un empresario, es:
 - a) Agilidad mental
 - b) Deseos de crecer
 - c) Habilidad manual
 - d) Identificar oportunidades

2. Uno de los rasgos que definen a los emprendedores exitosos, es:
 - a) Conocimiento práctico
 - b) Deseos de crecer
 - c) Habilidad técnica
 - d) Desarrollo intelectual

3. La labor más crítica y difícil cuando se inicia un negocio es:
 - a) Arrancar operaciones
 - b) Obtener financiación
 - c) Contar con apoyos
 - d) Cumplir con los requisitos

4. Las franquicias se pueden clasificar en tres tipos, uno de ellos es de:
 - a) Negocios creativos
 - b) Productos demandados
 - c) Servicios generales
 - d) Formato empresarial



5. El plan de negocios, en su parte financiera, debe contener a detalle los costos de inicio, los estados financieros proyectados, el punto de equilibrio y:
 - a) Las finanzas generales
 - b) Los estados de operación
 - c) Las formas de financiación
 - d) Los documentos contables

6. Uno de los puntos que debe integrar un plan de negocios es:
 - a) El resumen ejecutivo
 - b) La declaración de necesidades
 - c) Los estudios realizados
 - d) Los planes generales

7. Consiste en el agrupamiento de las actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas en la empresa, se refiere a la departamentalización por:
 - a) Clientes
 - b) Funciones
 - c) Operaciones
 - d) Servicios

8. Existen básicamente tres formas para estructurar la organización de la empresa, una de ellas es la:
 - a) Operacional
 - b) Departamental
 - c) Seccional
 - d) Funcional



9. Aplicar las técnicas de una administración profesional acordes con las necesidades del tamaño de la organización, es una de las recomendaciones para:
- a) El análisis de las funciones de la empresa
 - b) La determinación de los requisitos
 - c) La estructuración de las empresas
 - d) El cumplimiento de los objetivos
10. Los sistemas de información cumplen tres objetivos básicos dentro de las organizaciones, uno de ellos es:
- a) Agilizar la operación
 - b) Facilitar actividades
 - c) Automatizar procesos
 - d) Mejorar la administración



Bibliografía básica

- Alcaraz Rodríguez, Rafael, *El emprendedor de éxito*, 2ª ed., México, McGraw Hill, 2000.
- Anzola Roja, Sérvulo, *Administración de pequeñas empresas*, 2ª ed., México: McGraw Hill, 2001.
- _____, *Curso básico de Administración de empresa*, México: McGraw Hill, 2004.
- Barragán Codina, José N., *Administración de las Pequeñas y Medianas Empresas*, México, Trillas, 2002.
- Belautegigoitia Rius, Imanol, *Empresas Familiares: Su Dinámica, Equilibrio y Consolidación*, 2ª. ed., México, McGraw Hill, 2007.
- Corona, Treviño, Leonel, *Pequeña y Mediana Empresa: Del Diagnóstico a las Políticas*, México: UNAM, 1997.
- Gersick, E. Kevin, *Empresas Familiares: Generación A Generación / Kelin E. Gersick [et al.]; Traducción, Rosa María Rosas*, México, McGraw Hill, 1997.
- Grabinsky, Salo, *La empresa familiar*, México: editorial UNAM, 2004.
- Ginebra, Joan, *Las Empresas Familiares: su Dirección y su Continuidad / Joan Ginebra*, México, D.F.: Panorama, 1997.
- Laming, Peggy, *Empresarios Pequeños y Medianos*, México: Prentice Hall, 1998.
- Leach, Meter, *La empresa familiar/ Peter Leach*, Bs. As., Garnica Vergara, 1993.
- Longenecker, Justin G., *Administración de pequeñas empresas*, 13ª ed., México: Thomson, 2007.
- Rodríguez Valencia, Joaquín, *Como aplicarla Planeación Estratégica a la pequeña y mediana*, México: editorial Thomson Learning, 2001.
- Soto Pineda, Eduardo, L. Dolan, Simón, *Las PYMES ante el reto del siglo XXI, Los nuevos mercados globales*, México: editorial Thomson, 2003.



Bibliografía complementaria

- Hitt, et al. *Administración Estratégica: Competitividad y conceptos de la globalización*, 3ª ed., México: Thomson, 2000.
- Ibarra, Valdés David, *Los primeros pasos al mundo empresarial*, México, Noriega Limusa, 1994.
- Instituto de Investigaciones de Económicas, *Antecedentes y Desarrollo de la Micro y Pequeñas empresas en México*, México: UNAM, 2001.
- Llano, Cifuentes Carlos, *El nuevo empresario en México*, México/ Carlos Llano Cifuentes: Fondo de Cultura Económica, 1995.
- Méndez Morales, José Silvestre, *Economía y la empresa*, 2ª ed, México, McGraw Hill, 2001.
- _____, *Problemas económicos de México*, 5ª ed, México, McGraw Hill, 2002.
- Mintzber, Henry, *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, 2ª ed., México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1993.
- Montaño Sánchez, Francisco Arturo, *Crea tu Propio Negocio*, México, Gasca Sicco, 1999.
- Rodríguez Valencia, Joaquín, *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*, México: Ecafsa, 2000.
- W.L., Charles y Jones R., Gareth, *Administración estratégica: un enfoque integrado*, Bogotá, McGraw Hill, 1997.
- Navarrete Jiménez: M. Mercedes, Tesis de Maestría “El Proceso de sucesión de la Dirección en las Pequeñas y Medianas Empresas Familiares”, México, 2001.



Otras referencias

Casos prácticos en Administración, catalogo de 10 videos y material escrito del programa de apoyo a proyectos institucionales de mejoramiento de la enseñanza (PAPIME), FCA.

Facultad, Contaduría y Administración, México D. F. Revista trimestral, editada por la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.

_____, *Emprendedores*, México, D. F.

México, legislación Vigente.

Nacional Financiera, *La Micro, Pequeña y Mediana Empresa: Principales Características*, México, D.F. NAFIN-INEGI.

El economista, diario, México D. F.

El financiero, diario, México D. F.

Reforma, diario, México D. F.

PLAN Nacional de Desarrollo, actual.

Revista *Entrepreneur*, mensual, México D. F. Impresiones Aéreas

Revista *Expansión*, mensual, México D. F., Grupo Expansión.

Revista *Adminístrate Hoy*, mensual, México D. F. , Gasca Sicco.

Revista *Muy especial*, mensual, México D. F., Televisa

Revista *Ejecutivo de Finanzas*, mensual, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A. C.

Revista *Líderes mexicanos*, mensual, México D. F. Ferráez.



RESPUESTA A LOS EXÁMENAES DE AUTOEVALUACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE MICRO, MEDIANA, PEQUEÑAS EMPRESAS

Tema 1	Tema 2	Tema 3	Tema 4	Tema 5	Tema 6	Tema 7	Tema 8
1 a	1.b	1.d	1.c	1.c	1.b	1.c	1.a
2.b	2.a	2.b	2.a	2.a	2.c	2.a	2.c
3.c	3.c	3.a	3.d	3.b	3.c	3.b	3.b
4.c	4.b	4.c	4.b	4.d	4.a	4.d	4.d
5.b	5.a	5.b	5.b	5.b	5.a	5.b	5.c
6.d	6.d	6.b	6.a	6.c	6.d	6.c	6.a
7.b	7.b	7.b	7.d	7.a	7.d	7.a	7.b
8.a	8.a	8.d	8.c	8.b	8.c	8.b	8.d
9.b	9.c	9.c	9.b	9.c	9.b	9.d	9.c
10.c	10.d	10.a	10.d	10.d	10.a	10.b	10.c