



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO

Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas

Impacto de los Programas de Capacitación a la Microempresa Caso Programa @tienda en Michoacán

Tesis

Para obtener el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Presenta

Verónica Zavala García

Asesor

M. en A. Eduardo Carrillo Silva

MORELIA MICHOACÁN, SEPTIEMBRE 2006

Impacto de los Programas de Capacitación a la Microempresa Caso Programa @tienda en Michoacán

Presenta

Verónica Zavala García

Asesor

M. en A. Eduardo Carrillo Silva

MORELIA MICHOCÁN, SEPTIEMBRE 2006

AGRADECIMIENTO

A Dios, a mis Padres y a toda mi familia, por su ayuda y comprensión hemos logrado juntos este resultado, a mi Asesor y Maestros que con su sabiduría y paciencia marcaron el camino que hoy estoy por culminar.

INTRODUCCION

La industria de Comercio a Detalle en México ha tenido un crecimiento exponencial en los últimos años; las cadenas de tiendas en general han tenido que adaptarse a la creciente competencia y al cambio de hábitos de los consumidores con respecto a la forma de comprar sus productos a través del crédito.

Aquellas cadenas tradicionales, acostumbradas al uso de prácticas obsoletas se han ido desplazando por empresas trasnacionales con prácticas de negocio, sistemas de información y metodologías de primer mundo, esta es solo una de las razones por el que hoy los Programas de Apoyo a la Microempresa han aumentado de manera considerada debido a la importancia e interés que en la actualidad se tiene por este sector.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	VII
CONTENIDO	IX
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	I
Planteamiento del problema	2
Pregunta de investigación	4
Objetivo de la investigación	5
Justificación de la investigación	6
Antecedentes históricos	8
Alcance	11
Campo de aplicación	12
Definición de términos	13
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL	17
I. ADMINISTRACIÓN	18
I.1. ¿Qué es Administración?	18
I.1.1. Características de la administración	21
I.1.2. Importancia de la administración	21
I.1.3. Principios generales de la administración	23
I.2. Funciones administrativas	27
I.2.1. Planeación	28
I.2.2. Organización	29
I.2.3. Integración	29
I.2.4. Dirección	30
I.2.5. Control	31
I.3. Administración y la empresa	31
I.3.1. Evolución histórica de las empresas	32
I.3.2. La empresa, las sociedades mercantiles y su personalidad jurídica	33
I.3.3. Características de las empresas	35
I.3.4. Las funciones de las empresas	35
I.3.5. Clasificación de las empresas	37

2. LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA..... 39

2.1	Origen y evolución de las Pymes	39
2.2	Pequeña y mediana empresa en el mundo	42
2.3	Pequeña y mediana empresa en México	45
2.3.1	Pequeña empresa	46
2.3.2	Mediana empresa	49
2.3.3	Empresa familiar	50
2.4	Criterios para identificar una empresa	51
2.5	Características generales de las PYMES	53
2.6	Características estructurales de la pequeña empresa	53
2.7	Características funcionales de las PYMES	54
2.8	Creación de las PYMES	55
2.8.1	Iniciación de la empresa	55
2.8.2	Formas jurídicas de constitución de sociedades	57
2.8.3	Las oportunidades de una pequeña empresa	58

3. COMO ADMINISTRAR UNA PEQUEÑA EMPRESA..... 60

3.1	La misión de las empresas	60
3.2	La visión de las empresas y en los negocios	61
3.3	Las funciones de operación	61
3.3.1	Función técnica de la empresa: Producción	62
3.3.2	Función de comercialización	65
3.3.3	Función de finanzas	66
3.3.4	Función de personal	70
3.3.5	Función de compras	74
3.3.6	Función de relaciones públicas	77
3.4	Las funciones de la empresa coordinadas por las funciones administrativas	78
3.5	La comunicación dentro de la empresa	84
3.6	La cultura de crecimiento en la empresa	85

4. PROGRAMA INTEGRAL DE APOYO AL COMERCIO AL DETALLE EN EL ESTADO DE MICHOACÁN:

@TIENDA.....	87
4.1 Instituciones dedicadas al fomento y desarrollo de las empresas	88
4.2 Programas de apoyo a Pymes, herramientas para el crecimiento	88
4.2.1 Modalidades de los programas de apoyo a Pymes	89
4.3 Programa integral de apoyo al comercio al detalle.....	91
4.4 Definición	92
4.5 Objetivo general	92
4.6 Objetivos específicos	92
4.7 Estructura de operación	93

4.7.1	Consultoría.....	94
4.7.2	Capacitación	95
4.7.3	Remozamiento.....	96
4.7.4	Equipamiento.....	96
4.7.5	Ministración de recursos	96

5. CAPACITACIÓN POR EL PROGRAMA ATIENDA EN MICHOACÁN 97

5.1	Laboratorio de negocios	97
5.2	Mercadeo en el punto de venta.....	98
5.2.1	Principios del mercado en puntos de venta.....	101
5.3	Calidad en la atención	102
5.3.1	Mercadeo en el punto de venta, la combinación optima.....	105
5.3.2	Desarrollo de mercadeo para categorías de productos	106
5.3.3	Agregar valor al servicio.....	110
5.4	Registros de operaciones comerciales.....	111
5.5	Administración de inventarios	113
5.5.1	La función de compras	114
5.5.2	Valoraciones y niveles de inventarios.....	117

CAPÍTULO III. DEFINICIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN..... 121

Tipo de Investigación.....	122
Materiales.....	123
Procedimiento	124

CAPÍTULO IV. HIPÓTESIS 125

CAPÍTULO V. SELECCIÓN DE MUESTRA Y RECOLECCIÓN DE DATOS 127

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS Y RESULTADOS 129

Impacto del programa @tienda.....	130
Caso de éxito	133
Evolución del programa @tienda.....	135

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES 137

BIBLIOGRAFIA..... 139

ANEXOS..... 141

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa es el factor dinámico de la economía de una nación y a la vez constituye un medio de distribución que influye directamente en la vida privada de sus habitantes.

En México las empresas se encuentran distribuidas según su tamaño: las microempresas representan el 98.1%, las pequeñas el 1.8%, las medianas el 0.2% y las grandes solamente el 0.1% del total¹. A pesar de la importancia que tienen la micro y pequeña empresa para el desarrollo y crecimiento económico de una nación por ser esta principal fuente de empleo, se estima que de un universo de 2.6 millones de empresas registradas en México, alrededor de 100 mil son pymes y de estas el 85% no tienen los conocimientos básicos de administración, flujo de utilidad, integración productiva y competitiva para enfrentar con éxito los desafíos del mercado interno y externo.

Según estadísticas sobre el tema el 90% de las pymes carecen de conocimientos de administración y finanzas, así como la desorganización del empresario mexicano, son los principales factores que llevan al fracaso de las pequeñas empresas.² El origen de todo esto se debe a que el nacimiento de las micro y pequeñas empresas se debe, más que por un espíritu emprendedor, a los resultados de una profunda crisis económica y política que abruma a nuestro país desde las dos últimas décadas, y ocasiona que se abran de manera emergente sin analizar el mercado, sin un plan de

¹ Rodríguez Valencia (2002, p.30) datos proporcionados por el INEGI y la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).

² Programa Atienda. SEDECO 2004

negocios y sin conocer la rentabilidad, se descapitalizan porque destinan las utilidades y capital de trabajo a la economía familiar, descuidan el negocio, pierden clientes y credibilidad; por esta razón y en el mayor de los casos no cuentan con un plan de crecimiento a seguir, porque no existe la cultura de organización administrativa y dirección en la empresa lo que ocasiona un estancamiento en el tiempo.

Analizando el recorrido histórico de la estructura industrial en México, por tamaños y niveles concluye que el crecimiento del sector industrial de la economía, hace que aumente la dimensión de las unidades productivas, por tanto, los niveles de industria se trasladan de los sectores artesanales o de incipiente industria, a los de pequeña industria y de éstos al nivel de la median industria y finalmente a la industria grande.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál ha sido el resultado del programa @tienda dedicado al fomento y desarrollo de las microempresas en Michoacán?

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN:

- **Medir** el impacto y eficiencia que tienen los programas (caso programa @tienda en Michoacán) de capacitación dirigido a pequeñas empresas con la finalidad de encausarlas en la línea de crecimiento.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

El sector empresarial, de manera específica el estrato de la microempresa deberían ser una estrategia de nuestra economía, es decir de una economía en vías de desarrollo.

Por razones de origen los microempresarios no cuentan con los conocimientos necesarios, y mucho menos con la experiencia para planear, organizar y desarrollar el crecimiento de su negocio.

A pesar de ser la principal fuente de empleo, no se han desarrollado como tal. Se han difundido programas muy completos en apoyo al desarrollo de las pymes, sin embargo ha faltado difusión clara y directa,³ para hacer que el empresario lo entienda tal como es. En ocasiones se utilizan términos muy técnicos que causan confusión y hacen difícil el entendimiento cuando aun no se ha entrado en este ambiente. Casi siempre, sino es que siempre hay que hablar con términos comunes, aún no se comprende la importancia de la administración en la pequeña empresa, es necesario contar con indicadores o focos rojos que guíen el desarrollo de la empresa, no se trata solo de difundir sino de hacerlo de manera correcta. El programa Atienda ha expuesto el ¿por qué? y ¿para qué?, así como a donde llegarán si se cumplen los objetivos y la

³ Aportaciones hechas por los participantes del programa Atienda, en experiencias anteriores.

importancia de lograrlos porque se refleja en la mejora económica del estado y a escala en el país.

Si hiciéramos un análisis a fondo de la situación de las microempresas, resaltando los puntos buenos, los malos y tratando de disminuir estos últimos descubriríamos que “el financiamiento (que ahora se tiene como prioridad para avanzar) realmente no es la única solución para la microempresa”⁴, resulta ser elemento complementario de la administración que se debe llevar en la empresa, son varios recursos los que se combinan para lograr ser dinámicos y competitivos, pero falta sentir y saber la importancia del resto de los recursos para que se suban a la línea de crecimiento.

⁴ Rodríguez Valencia, Administración de pequeñas y medianas empresas, 2006.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

En algunas décadas, predominaba en el comercio el establecimiento de atención en mostrador. La clásica tienda de la esquina, la cual se caracterizaba por la familiaridad del “tendero” con los clientes, a quienes frecuentemente conocía muy bien; estaba muy cerca del hogar de la mayoría de sus clientes; con una atención más personal, además el surtido de productos era limitado para cada categoría o tipo. Pero lo principal era que el mostrador obligaba al cliente a solicitar los productos, evitando el contacto físico con los mismos. El cliente no podía apreciar todo el surtido en oferta, ya que gran parte de los productos no estaban a la vista, o se almacenaban al interior del local.

Las empresas detallistas del giro de abarrotes, enfrentan actualmente el problema de una creciente competencia de las grandes cadenas de supermercados y la cadena de tiendas de conveniencia de grandes empresas.

La aparición y proliferación de las tiendas de autoservicio han venido poco a poco sustituyendo a la tradicional tienda de barrio. Ya sea porque muchos tenderos decidieron dejar atrás la venta de mostrador y sustituirla por la venta de autoservicio, o por que no pudieron competir con establecimientos como los supermercados, que al comprar productos en grandes volúmenes, pueden obtener costos más bajos y ofrecerlos a menor precio al público.

El rápido transcurrir del tiempo probó, en términos generales, que la conversión de un establecimiento de abarrotes al formato de autoservicio (mini súper) produce al dueño del establecimiento aumentos en sus ventas de al menos 10 % pese a la inversión que esto amerita en personal, mobiliario, inventario y espacio físico.⁵

Circunstancias como las anotadas, han erosionado la economía de una gran parte de empresas tradicionales de este sector detallistas, lo que ha llevado a la desaparición de un gran número de ellas. Por lo que este canal detallista se encuentra en riesgo de sucumbir ante la falta de capacidad para generar economías de escala que les posibilite compras en conjunto y contacto directo con los fabricantes de los productos que comercializan, enfrentando la necesidad de abastecerse de acuerdo a la disponibilidad de recursos económicos que les permite su flujo diario de efectivo, producto de sus cada vez, menores ventas.

El sector ha venido trabajando en la búsqueda de soluciones que les permita a sus integrantes fortalecer la competitividad y la capacidad de gestión de sus empresas, tanto en términos de su actitud emprendedora, como de la gestión comercial y administrativa, propiamente tal, gestionando toda clase de apoyos alcanzables para apuntalar la continuidad de dichas empresas.

En este contexto y ante los antecedentes mencionados, la SEDECO de Gobierno de Michoacán de Ocampo, detectó la necesidad de realizar un Programa de Apoyo al Comercio Detallista, el cual ha denominado @TIENDA. Este se orienta a generar un proceso que favorezca y apoye la permanencia y desarrollo de estos establecimientos de menor tamaño, que no cuentan con la capacidad económica para realizar por sí mismos, una competencia real en escalas para ofertar sus productos con calidad, en cantidad, oportunidad y precio.

⁵ Fondo Pyme. Programa Atienda.

Alrededor de 300 microempresarios de Morelia, Uruapan y Zamora, propietarios de tiendas de abarrotes, recibieron apoyo para capacitarse y equipar sus negocios a través del Programa Integral de Apoyo al Comercio al Detalle, @tienda. La Secretaría de Desarrollo Económico de Michoacán apoya este programa federal, como una forma de impulsar el abasto y la economía local.⁶

⁶ NOTA DE LA SECCION: Economía. www.michoacán.gob.mx
Fecha de Publicación: 2005-05-31

ALCANCE

Esta investigación, analiza la situación de las empresas detallistas en Michoacán y la estructura del Programa @tienda para que los microempresarios crean, quieran e inviertan tiempo y esfuerzo a sus empresas y así poder iniciar un plan de crecimiento para que estas puedan ser más productivas, y les permita pasar de micro a pequeñas empresas sin riesgo de desaparecer, y con el tiempo a medianas empresas.

CAMPO DE APLICACIÓN

Microempresas: Tiendas detallistas o abarroteras de Morelia.

DEFINICION DE TÉRMINOS

Para mayor comprensión e identificación de conceptos, a continuación se presenta un listado de términos que nos ayudaran a comprender de una manera más eficiente la información que queremos emitir en el desarrollo del tema, ya antes mencionado.

Administración: Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Empresa: un organismo social es una entidad social con capacidad jurídica, estable y estructurada formalmente para realizar fines específicos, de tal manera que permita la eficiencia del trabajo grupal en la consecución de sus objetivos.

Microempresa: son las empresas industriales, comerciales o de servicios que se encuentran legalmente constituidas y que emplean entre 1 y 10 asalariados.

Pequeña empresa: son las empresas industriales, comerciales o de servicios que se encuentran legalmente constituidas y que emplean entre 11 y 50 asalariados.

Medianas empresas: son las empresas industriales, comerciales o de servicios que se encuentran legalmente constituidas y que emplean entre 51 y 250 asalariados.

FUNDES: Fundación para el Desarrollo Sostenible.⁷

SEDECO: Secretaría de Desarrollo Económico.

Aportación (presupuesto): a los recursos económicos aportados por las empresas participantes para el apoyo a los beneficiarios, cuyo destino es cubrir un porcentaje del valor de las mejoras o adquisiciones sugeridas en el diagnóstico derivado de la Consultoría.

Apoyos: a los recursos económicos vía subsidio que el Ejecutivo del Estado otorga por conducto de la Secretaría de Desarrollo Económico, aplicados al pago de productos y servicios, a quienes resulten beneficiarios.

Beneficiario: a la persona física o moral que con base en las reglas de operación sea sujeto de apoyo del Programa en los giros de Comercio Detallista que el Consejo Directivo determine por ejercicio presupuestal.

Capacitación: al proceso donde se dan las bases para que los beneficiarios a través de los talleres que se imparten de manera grupal, puedan tener las herramientas (teórico/prácticas), bases, conceptos y planes de acción que les permitan ser más competitivos y conocer mejor la operación de su comercio.

Carta Compromiso: al formato para solicitar el apoyo del Programa "EL PROGRAMA" que es requisitado y firmado por el beneficiario.

Carta de Satisfacción: al documento firmado por el beneficiario, en donde se certifica el término de las diferentes fases, logrando los objetivos iniciales, las cuales son: Carta de

⁷ Organización del sector privado, sin fines de lucro, de origen Suizo, creada en 1986 por el Dr. Stephan Schmidheiny. Esta presente en diez países de América Latina entre ellos se encuentra FUNNES México., está se constituyo legalmente en 1993 como sociedad civil, por la COPARMEX y un grupo de empresarios mexicanos.

Satisfacción de Consultoría, Carta de Satisfacción de Acompañamiento, Carta de Satisfacción del Taller Grupal y Carta de Satisfacción de Remozamiento; las cuales formarán parte del expediente de cada empresario.

Comercio al Detalle: a los micro y pequeñas empresas michoacanas que realizan actividades de comercio detallista más conocidas como: tienda de abarrotes, panaderías, farmacias, papelerías y otras, legalmente constituidas en el Estado de Michoacán, con base en la estratificación establecida en la fracción III del artículo 3 de la "Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa", pertenecientes al sector comercio, publicada en el Diario Oficial de la Federación, el 30 de diciembre del 2002.

Consejo Directivo: al Consejo Directivo para "EL PROGRAMA".

Consultoría: al proceso de diagnosticar a la empresa, identificando áreas de mejora, estableciendo planes de acción para adquirir mejores prácticas en la gestión empresarial y la supervisión de la implementación de las mejoras acordadas a través de visitas de acompañamiento o asesoría.

DIMIPYMES: a la Dirección de Impulso a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa de la SEDECO.

Empresas Participantes: a las empresas, instituciones, organismos y / o asociaciones que aportan recursos a los beneficiarios del Programa.

Organismos Intermedios: a las instituciones públicas o privadas, como pueden ser: Ayuntamiento, confederaciones y cámaras, organismos y asociaciones empresariales, entre otros, a través de los cuales se puede aplicar el Programa otorgándoles recursos del mismo, con el objeto de dar una mejor atención al comercio al detalle, buscando en todo momento su organización gremial.

Perfil del Comercio al Detalle: a los requisitos que debe cumplir el comercio al detalle para ser considerado beneficiario del Programa.

Programa: al programa de apoyo al comercio al Detalle “ATIENDA”.

Reglas de Operación: las reglas de Operación para el otorgamiento de apoyos del Programa.

Remozamiento: a la aplicación de pintura y/o obras de mejoramiento de imagen a la fachada del negocio del beneficiario con los colores y logotipo del programa, salvo disposición legal que lo impida. En estos casos se determinará la alternativa más adecuada de identificación.

Reunión de Presentación: al evento en el cual la DIMIPYMES a través de sus servidores públicos o bien los representantes de que ésta designe, hace la presentación de “EL PROGRAMA” a los solicitantes de apoyo.

Solicitante: a la persona física o moral del sector comercio que solicita apoyo del programa.

Solicitud de apoyo: al documento que emite el solicitante para postularse como beneficiario de los apoyos del programa y que es recibido por la DIMIPYME y archivado en un expediente único por empresario.

Función: Conjunto de actividades diferentes entre sí, pero similares por el fin común que persiguen.

Productividad: La relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla

CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL

1. ADMINISTRACION

1.1 ¿QUÉ ES ADMINISTRACIÓN?

La definición etimológica es la forma más usual de la definición nominal, o sea, la explicación del origen de la palabra con que se designa aquello que se estudia, valiéndonos para ello de los elementos fonéticos que la forman.

De esa manera suele encontrarse el verdadero significado de esa palabra y del concepto que esa misma palabra expresa.

La palabra “*Administración*” se forma del prefijo “*ad*”, hacia, y de “*ministratio*”. Esta última palabra viene a su vez de “*minister*”, vocablo compuesto de “*minus*”, comparativo de inferioridad, y del sufijo “*ter*”, que sirve como término de comparación.

La etimología de *minister*, es pues directamente opuesta a la de “*magister*”: de “*magis*”, comparativo de superioridad, y de “*ter*”.

Si pues “*magíster*” (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad —el que ordena o dirige a otros en una función—, “*minister*” expresa precisamente lo contrario; subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da pues de la Administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.

Sin embargo, la administración puede definirse de diversas formas, al igual que muchas otras áreas del conocimiento, a continuación se mencionan algunas definiciones aportadas por diferentes autores:

Henri Fayol se refiere al concepto de la siguiente manera: “prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar”.

George Terry la define como: “un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y de otros recursos”.

Para *Isaac Guzmán Valdivia*: “la actividad consiste en encausar a varias personas hacia ciertos objetivos o metas de lugar a la intervención administrativa. Consiguientemente, administrar quiere decir dirigir; pero dirigir en sentido social. La administración estudia y considera a la dirección social, pero procurando siempre, invariablemente, que sea una dirección eficaz en el más alto grado posible. La eficiencia de la dirección social”.

Por su parte *Koontz y O'Donnell*, consideran la administración como: “la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.⁸

Para *E.F.L. Brech* es: “un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”.

⁸ Citado por Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas, 1990.

Para A. *Reyes Ponce* es: “el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”.

Por su parte *J.D. Money* señala que es: “el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”.

Peterson and Plowman la define como: “una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular”.

Para *F. Tannenbaum* la administración es: “el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa”.

Wilburg Jiménez Castro la define como: “una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales”.

Para *Fremont E. Kast* es: “la coordinación de hombres y recursos materiales para la consecución de objetivos organizacionales, lo que se logra por medio de cuatro elementos: 1) dirección hacia objetivos, 2) a través de gente, 3) mediante técnicas y 4) dentro de una organización”.

Por su parte *Fernández Arena* define a la administración como: “la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.

Estos son pues solamente algunos de los conceptos que definen a la administración.

1.1.1 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

Las características de la administración son las que a continuación se mencionan:

- En primer lugar, tiene la característica de la **generalidad**. La administración se realiza en todas las organizaciones independientemente de su tipo y tamaño; sería imposible o muy difícil encontrar actividades humanas organizadas en donde no fuera necesaria la aplicación de las funciones de la administración, que no requieran de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.
- En segundo lugar la administración busca que los objetivos se logren empleando el mínimo posible de recursos; en otras palabras que su acción sea **eficiente y eficaz**.
- En tercer lugar tiene la característica de la **amplitud** en su ejercicio, queriendo decir con esto que en toda organización, todo aquel individuo que tenga autoridad, tiene necesidad de aplicarla.
- La cuarta característica de la administración es que tiene un **valor instrumental**; es decir, la administración por si misma, no se justifica, ya que es un medio y nunca será un fin.
- La quinta característica especifica que la administración es una **ciencia subordinada** porque siempre deberá estar al servicio de otras disciplinas.

1.1.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

En la actualidad existe más competencia entre un mayor número de naciones por obtener cada vez mejores mercados, poder y progreso, ya no son unas cuantas las naciones que tienen acceso al conocimiento científico. En la actualidad con los medios de comunicación e información masivos, el conocimiento científico se ha diseminado de forma tal que es más fácil para los países que no tienen la posibilidad de desarrollar estos conocimientos, el poder aplicar tecnologías desarrolladas en otros lugares más adelantados para resolver sus problemas económicos y sociales.

En nuestros días la libertad de comercio es cada vez mayor, las transacciones internacionales entre nacionales, los medios de transportación modernos, son cada vez

mayores y los productores particulares de cada uno de estos países necesitan ofrecer sus servicios a precios que sean cada vez, más competitivos.

Como resultado de las presiones sindicales, la tendencia del crecimiento de los salarios es cada vez mayor que la productividad de los trabajadores, y como en nuestra época los métodos de producción y los productos mismos son cada vez más complejos, las inversiones requeridas para realizar cualquier negocio son generalmente mayores de lo que se necesitaron en la antigüedad.⁹

Reunidos estos y otros factores, tenemos como resultado que sólo mediante una juiciosa administración de los diferentes insumos que se requieren para el proceso de producción, es posible que una institución sobreviva, la diferencia entre el éxito y el fracaso la mayoría de las veces reside en la adecuada administración.

Y cuando hablamos de administración, nos estamos refiriendo al empleo racional e inteligente de todos los recursos humanos, materiales, tecnológicos, de capital, de tiempo y de circunstancia que se requieren para producir bienes o servicios a precios que sean competitivos.

Así, pues no obstante su importancia, la administración no ha sido debidamente comprendida, por lo general se piensa que estas actividades son molestas, y que solo se utilizan en las instituciones burocráticas y de gran tamaño, y que además solo tienen que ver con todo lo relacionado con el papeleo, los trámites, la contratación de personal, las compras, los aspectos contables.

El concepto anterior esta totalmente equivocado, la administración es algo de mucha mayor importancia y trascendencia.

⁹ González Hernández, Administrar para Producir, conceptos básicos en la administración de empresas, 1985.

1.1.3 PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN.

Todas las ciencias se apoyan en principios. Entendemos por principio una ley que ha sido establecida como consecuencia de haber sido aprobada su validez, y que nos indica que ante determinadas circunstancias, si los mismos factores se encuentran presentes, el resultado previsto será el mismo.

Henry Fayol estableció que la administración tiene una serie de principios y que seguramente los estudios de esta ciencia posteriores a el, aportarían otros más para engrandecer este campo del conocimiento.

Los principios son los siguientes:

- De la división de trabajo, la administración busca eficiencia y esta solo puede lograrse cuando el ejecutivo o el subordinado en cualquier nivel se especializa.
 - Del equilibrio entre autoridad y responsabilidad. Todo jefe para poder actuar como tal requiere de autoridad, es decir, del derecho o facultad de mandar u ordenar que se ejecuten determinadas acciones y que al mismo tiempo se le obedezca.
 - Existe dos tipos de autoridad: la formal, aquella derivada de las leyes y reglamentos, y la moral, que es resultado de la capacidad, integridad, inteligencia, experiencia, etc., del individuo que sabe como se hacen las cosas bien o como se ordena que se hagan.
 - De la disciplina. Todo organismo para operar requiere de un conjunto de reglas, leyes, procedimientos, políticas, etc., que se establecen previamente para regular las relaciones entre los diferentes miembros del mismo, así como de las actividades que se requieran realizar. La disciplina consiste en la obediencia y respeto a estas reglas o leyes establecidas.
-

Si las personas que trabajan dentro de un organismo violan o ignoran a las reglas, es imposible lograr la adecuada coordinación de todos los integrantes del conjunto.

- De la unidad de mando. *"Para una acción cualquiera, un subordinado no debe recibir órdenes más que de un solo jefe"*. Uno de los objetivos que trata de lograr la administración es aumentar la eficiencia; y para ello se requiere que los jefes que se seleccionan para todos y cada uno de los puestos en los diferentes niveles, sean los adecuados para la función que deben de supervisar.
 - De la unidad de dirección. *"Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto"*. Todas las actividades que tienen un mismo fin, deben de tener un mismo jefe o un mismo responsable, de otra manera no se lograra eficiencia.
 - De la subordinación del interés particular al interés general. La vida en común requiere de cada uno de los que participan en una organización, la renuncia a muchos de sus intereses personales, precisamente para satisfacer otros de índole general.
 - De la remuneración del personal. Todas las personas que trabajan como empleados en una organización, de la mayor a la menor jerarquía, esperan que como consecuencia de su esfuerzo recibirán una remuneración justa y oportuna que les permita satisfacer sus necesidades particulares.
 - De la centralización. Cuando en un organismo se establecen diferentes niveles jerárquicos así como la autoridad y la responsabilidad necesaria para cada puesto, se debe de definir claramente sobre qué acciones tiene autoridad un jefe determinado, y en esto consiste precisamente la descentralización.
-

- De la jerarquía. En toda organización existe un flujo de información que debe de servir para la adecuada adopción de decisiones. De los niveles superiores a los inferiores fluyen órdenes, políticas, indicaciones, etc., que sirven para guiar o regular las actividades de los subordinados; por el contrario, de los niveles inferiores a los supervisores fluye información consistente en: reportes, informes, sugerencias, etc., que sirven para que los jefes de los niveles superiores puedan tomar las decisiones que corresponden a su nivel.
- Del orden. Todas las cosas deben ocupar el lugar que les corresponde, pero este orden no se refiere exclusivamente a las cosas materiales; se refiere también a las personas que ocupan los puestos existentes en una organización. Si se busca eficiencia y eficacia en la administración, es indispensable que las personas sean las adecuadas para ocupar un puesto determinado.

Cuando en una empresa ocurren continuamente actividades imprevistas y observamos a los ejecutivos “apagando fuegos continuamente”, estamos ante los síntomas de la falta de orden; falta de orden en los sistemas; falta de orden en los procedimientos; falta de orden en los objetivos, etc., porque la realidad es que el orden nos sirve para lograr un flujo continuo, sin interrupciones, coherente, en todas las actividades.

- De la equidad. *“La equidad es la combinación de la benevolencia con la justicia”*, agregando que la ciega aplicación de las leyes y reglamentos a un subordinado, puede conducir a una injusticia mayor. La administración no es la indiscriminada aplicación de la norma: requiere por parte del administrador la benevolencia, el juicio y el criterio necesarios para conocer las causas por las cuales un subordinado está fallando.

La organización de una empresa no es igual que la existe en el ejército en donde las reglas y procedimiento muchas veces son fríos o implacables, de acuerdo con la naturaleza propia de este tipo de instituciones. En cambio en cualquier otro tipo de

organización hay que tomar en cuenta que los trabajadores no son robots, que no son máquinas, que son seres humanos que en ocasiones fallan por circunstancias que ni ellos mismos comprenden y es característica de buen jefe, el actuar con el juicio necesario para determinar el grado de culpabilidad de un subordinado que haya ignorado una regla.

- De la estabilidad del personal. Toda organización para funcionar, requiere de personal en los diferentes niveles, y esté deberá ser reclutado, seleccionado y contratado de acuerdo con la descripción de puestos que previamente se deben de haber realizado. Ahora bien, por adecuado que sea el individuo que se contrata, siempre se precisará de un periodo de “aclimatación” al nuevo puesto y a la nueva empresa, ya que aunque el nuevo empleado haya desempeñado en otras organizaciones un puesto similar, las características propias de cada organización varían con relación a otras, aún tratándose del mismo tipo de negocio.
- De la iniciativa. Fayol llama iniciativa a la *“posibilidad de concebir un plan y asegurar su éxito en la práctica”* y considera que es “una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar un hombre inteligente”.

La iniciativa es algo que debe de fomentarse continuamente en todas las organizaciones: el buen administrador sabe canalizar todas las inquietudes y experiencias de sus subordinados para obtener de ellos la máxima colaboración y participación en el trabajo y en esa forma lograr un desarrollo en el cual todos cooperan.

- De la unión del personal. Si los diferentes miembros de un grupo se encuentran unidos y entre ellos existe lo que se llama “espíritu de grupo”, ese equipo es capaz de multiplicar en forma insospechada las habilidades individuales de los miembros del mismo y obtener resultados imprescindibles.
-

1.2 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

La administración es el proceso de diseño y mantenimiento de un entorno con el propósito de cumplir eficientemente objetivos establecidos. Los administradores desempeñan las funciones de planeación, organización, integración, dirección y control. La administración es una actividad esencial en todos los niveles organizacionales; esto es, conseguir una relación favorable de productos-insumos en un periodo específico y con la debida consideración a la calidad.

La necesidad de una administración adecuada es obvia para todos aquellos que tuvieron éxito en los negocios, sin embargo no resulta igual de claro para quienes se aventuran en un negocio por primera vez. La mayor parte de los fracasos se deben a una mala administración, según se desprende de estudios efectuados sobre este campo, en otras palabras: el propietario carece de habilidades necesarias para encontrar las soluciones requeridas de planear, organizar, dirigir y controlar su empresa. Existen muchas razones para una mala administración: falta de conocimiento de cómo operar un negocio en particular, la escasa o nula experiencia anterior como administrador de un negocio, la experiencia desbalanceada y finalmente, la incompetencia plena y abierta.

La habilidad administrativa es el ingrediente necesario para el éxito en cualquier empresa.

La tarea tanto de dirigir, como de organizar, sistematizar y racionalizar la acción creadora del hombre con el propósito de contribuir a la máxima satisfacción de sus necesidades de subsistencia, constituye la esencia y el objetivo de la administración en sus distintas prácticas y aplicaciones.

Esta circunstancia determina tanto la utilidad como la significación de las funciones y los procesos administrativos en las diversas manifestaciones que caracterizan la producción económica y social de los grupos humanos.

La función administrativa está muy vinculada al logro de objetivos por obtener resultados concretos, lo cual exige un equilibrio que permita la efectividad y la eficiencia en el manejo de los recursos humanos así como materiales que garanticen el menor riesgo y esfuerzo.

La administración ofrece una serie de elementos que ayudan a iniciar y mantener en operación u organismo social, con esta disciplina siempre habrá una manera de hacer las cosas.

Los objetivos principales por lo general los proporcionan otros, pero en esos casos, dichos objetivos están declarados en términos muy amplios y se requiere trabajo, además de refinamiento que sean entendidos por los encargados de alcanzarlos.

Las funciones administrativas: planeación, organización, integración, dirección y control constituyen el proceso administrativo, y son los medios por los cuales administra un directivo, un funcionario, un propietario, un rector, etc., y varían según el autor, sin embargo la esencia y los resultados son los mismos.

1.2.1 PLANEACIÓN

La función de la planeación consiste en influir en el futuro al tomar acciones predeterminadas y lógicas en el presente. Al diseñar un entorno para el eficaz desempeño de individuos que trabajan en grupos, la tarea más importante de un administrador es comprobar que todos conozcan los propósitos y objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos.

La *Planeación* es un proceso que implica establecer anticipadamente lo que ha de hacerse y cómo. Implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir de optar entre diferentes cursos futuros de acción. La planeación supone asimismo, y en forma destacada, innovación

administrativa.¹⁰ También la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, procedimientos, programas y presupuestos para lograr.

La planeación involucra preparar métodos, estrategias y alternativas diseñados para ayudar a los organizadores a alcanzar los objetivos y las metas deseadas. Al considerarse cuidadosamente, los planes dan una base sólida para delegar deberes y proyectar las utilidades de varias combinaciones de recursos.

1.2.2 ORGANIZACIÓN

La *Organización* es la parte de de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa.

La organización es un proceso encaminada a lograr un fin, misma que fue previamente fijado por la planeación. De este trabajo se derivan las diversas actividades y los recursos necesarios para alcanzar los resultados deseados. La organización reúne los recursos en una forma ordenada y da un arreglo a los recursos humanos en un modelo aceptable para que puedan desempeñar, es decir, uno de los individuos en tareas interrelacionadas.

La organización consiste en crear departamentos y determinar niveles organizacionales para volver eficaz la cooperación humana, dividiendo tareas y delegando autoridad.

1.2.3 INTEGRACIÓN

En esta fase del proceso administrativo se realiza todo lo que se ha planeado y organizado.

¹⁰ Harold Koontz y Heinz Weihrich, Administración una perspectiva global, 1998.

La *Integración* es la responsable de proveer al organismo los recursos adecuados que sean el eslabón para dotar a éste de personal, materiales, mejoramiento de sistemas, etc.

La integración comprende cosas y personas, es importante resaltar que la de mayor importancia es la integración de personas que consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

La integración de los recursos financieros supone un control presupuestal y significa llevar a cabo toda la función de tesorería (ingresos y egresos).

1.2.4 DIRECCIÓN

La función administrativa de la *Dirección* es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.¹¹

Como elementos de la función de dirección encontramos la motivación, el liderazgo y la comunicación en las organizaciones.

Administrar implica crear y mantener las condiciones adecuadas para que los individuos trabajen en conjunto a favor del cumplimiento de los objetivos comunes.

Mientras que los objetivos empresariales pueden diferir un tanto entre una organización y otra, los individuos involucrados también poseen necesidades y objetivos

¹¹ Harold Koontz y Heinz Weihrich, *Administración una perspectiva global*, 1998.

especialmente importantes para ellos. Por medio de la función de dirección los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial y contribuir al mismo tiempo al cumplimiento de los propósitos de la empresa, por lo tanto se debe conocer los papeles que asume la gente, así como la individualidad y personalidad de ésta.

1.2.5 CONTROL

El *Control* es la última variable del proceso administrativo. Una vez hechos los planes, diseñada la organización, integrados los recursos, constituida la directiva y con la información fluyendo, es cuando el proceso de control se vuelve importante.

La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos. Planeación y control están estrechamente relacionados. Todo intento de control sin planes carece de sentido, porque la gente no tendrá manera de saber si efectivamente se dirige a dónde quiere ir.

Las técnicas y sistemas de control son esencialmente los mismos, trátese de dinero en efectivo, procedimientos de oficina, moral de los empleados, calidad del producto o cualquier otra cosa. El proceso básico implica tres pasos: 1) establecimiento de normas, 2) medición del desempeño con base en esas normas 3) corrección de las variaciones respecto de normas y planes.

1.3 ADMINISTRACIÓN Y LA EMPRESA

En la empresa se materializa la capacidad intelectual, la responsabilidad y la organización, condiciones o factores indispensables para la producción, además promueve tanto el crecimiento como el desarrollo.

Empresa se deriva de emprender, que significa iniciar cosas grandes y difíciles. Un empresario es un emprendedor continuo con una actitud de retos frente a la vida.

EMPRESA

Organismo social con capacidad jurídica para realizar fines específicos, estable y estructurada formalmente, de tal manera que permita la eficiencia del trabajo grupal en la consecución de sus objetivos.

Las organizaciones, a fin de poder funcionar, necesitan satisfacer objetivos organizacionales, dados por el medio y la propia organización.

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

- Hombres. Elemento eminentemente activo en la empresa, y el de máxima dignidad. Entre el personal de la empresa se encuentran obreros, supervisores, técnicos y ejecutivos.
- Bienes materiales. Integrado este elemento por las instalaciones, la maquinaria, los equipos, los instrumentos o herramientas, las materias primas y el recurso financiero (dinero).
- Sistemas. Que son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas. Entre estos se encuentran los sistemas de producción, los sistemas de organización y administración.

1.3.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS EMPRESAS.

Sostiene Rodríguez (2002), que la evolución histórica de las empresas guarda estrecha relación con la evolución histórica de los pueblos, los diversos tipos de empresas presentadas a través de los siglos son resultado de las necesidades económicas y sociales de la humanidad en las diversas etapas que constituyen su ruta hacia formas más adecuadas de progreso.

Las rápidas trasformaciones económicas, sociales y tecnológicas producida como consecuencia de revoluciones o guerras, han tenido siempre influencia directa o inmediata sobre las empresas industriales, comerciales y de servicio, provocando

importantes cambios en los conceptos de propiedad pública y privada de trabajo y acción estatal, que se han reflejado de manera invariable en la forma de organización y constitución jurídica y económica de las empresas.

Los nuevos descubrimientos científicos han influido de modo poderoso en las grandes empresas. De las pequeñas factorías (domésticas y fabriles sostenidas por el trabajo manual en la Edad Media hasta las grandes empresas actuales (que operan casi todas bajo la influencia de los adelantos tecnológicos), el camino es inconmesurable el gran desarrollo de estas organizaciones ha hecho que los avances tecnológicos busquen y encuentren nuevas maneras de organización jurídica, administrativa y financiera.

1.3.2 LA EMPRESA, LAS SOCIEDADES MERCANTILES Y SU PERSONALIDAD JURÍDICA.

La empresa, como figura jurídica, es un concepto problemático. No existe, de hecho, una definición que la englobe en su complejidad. Nuestra legislación mercantil no reglamenta a la empresa en forma orgánica, sistemática, considerada como unidad económica. Se limita a regular en forma particular algunos de sus elementos (por ejemplo: las obligaciones fiscales, las obligaciones laborales, las marcas, las patentes, etc. La cantidad de elementos y circunstancias que pueden concurrir o no en la empresa sí pueden, en su particularidad, expresarse a través de figuras y conceptos jurídicos.¹²

La realización de actos de comercio presupone la función de aportar al mercado general de bienes y servicios, con fines de lucro. Esta actividad es realizada por el comerciante -individual o social- a través de la organización de los elementos patrimoniales y personales necesarios, elementos que en su conjunto integran la empresa. De aquí la definición de carácter económico: la empresa es la organización de una actividad económica que se dirige a la producción o al intercambio de bienes o servicios para el mercado.

¹² Citado por Rafael de Pina Vara. Derecho Mercantil Mexicano, 2000.



Los elementos de la empresa son: **el empresario**, que puede ser persona física (comerciante individual) o por una sociedad mercantil (comerciante social), el empresario es el dueño de la empresa, es el que la organiza y maneja con fines de lucro; **la hacienda** o patrimonio de la empresa, se denomina al conjunto de los elementos patrimoniales que pertenecen a la empresa. La hacienda esta constituida por los bienes y medios con los cuales se desenvuelve una actividad económica y se consigue el fin de la empresa: **el trabajo**, esta constituido por el personal al servicio de la misma. La condición y relaciones de este personal se rigen por la Ley Federal del Trabajo.

El artículo 2° de la LSM otorga personalidad jurídica a las sociedades mercantiles inscritas en el Registro de Comercio y también a aquellas, que sin haber cumplido ese requisito, se exterioricen como tales frente a terceros.

La atribución de personalidad a las sociedades mercantiles les confiere el carácter de sujeto de derecho, las dota de capacidad jurídica de goce y de ejercicio. Esto es, en tanto que personas morales, las sociedades mercantiles son sujetas de derecho y obligaciones: pueden ejercitar todos los derechos y asumir todas las obligaciones que sean necesarios para la realización de la finalidad de su institución.

La sociedad mercantil es una persona jurídica distinta de la de sus socios, y, en tal virtud, tiene un patrimonio, un nombre, un domicilio y una nacionalidad distinta la de sus socios. La sociedad posee organización, un patrimonio y una voluntad propios; tiene, además, denominación y domicilio también propios.

La sociedad mercantil se puede definir de la siguiente manera: *“es sociedad mercantil la que existe bajo una denominación o razón social, mediante el acuerdo de voluntades de un grupo de personas llamadas socios, que unen sus esfuerzos y*

*capitales para la realización de un fin común de carácter económico con propósito de lucro”.*¹³

1.3.3 CARACTERÍSTICA DE LAS EMPRESAS

Las principales características de las empresas son las siguientes:

- Persigue retribución por los bienes o servicios que presta.
- Es una unidad jurídica.
- Opera conforme a leyes vigentes (fiscales, laborales, ecológicas, de salud, entre otras.
- Fija objetivos.
- Es una unidad económica.
- La negociación es la base de su vida, compra y venta.
- Integra y organiza recursos, propios y/o ajenos.
- Se vale de la administración para operar un sistema propio.
- Corre riesgos.
- Investiga el mejoramiento de sus productos, sus procesos y sus servicios.

1.3.4 LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA

El éxito de toda empresa depende en gran medida de la efectividad de su administración. Una de las tareas del administrador consiste en supervisar el trabajo de los empleados, para asegurar el correcto desempeño de sus actividades, mediante la orientación y dirección requerida.

Es necesario que el gerente de una pequeña empresa, si desea que ésta cumpla con éxito sus objetivos y desempeñe sus funciones de manera eficaz, debe comprender que las funciones administrativas son esenciales para la dirección adecuada de una empresa.

¹³ www.gestiopolis.com, Sociedades Mercantiles, por Claudia Lucia Jiménez Sierra.

Una administración eficiente simplemente es la forma correcta de hacer las cosas. La administración abarca en realidad dos tipos de funciones, las cuales son:¹⁴

Función Operacional: La operacional diaria de una empresa, que se denomina administración operacional, comprende aspectos como compra, designación de precio, promoción, publicidad, crédito y cobranza, control de inventarios, contabilidad así como las relaciones con los empleados.¹⁵

Las funciones operacionales son las siguientes:

- Función de comercialización
- Función de producción o técnica
- Función de finanzas
- Función de personal
- Función de compras
- Función de las relaciones públicas

Función Administrativa. A esta actividad se le denomina dirección administrativa, que incluye a la propia función básica de manejar una empresa de acuerdo con ciertos principios administrativos. Esto parece ser más complicado de lo que es en la realidad. Significa la dirección o el manejo de una empresa estableciendo de una manera constante y eficiente de hacer las cosas y de tomar decisiones. Es decir que las cosas se realicen basadas en un plan y no de manera improvisada.¹⁶

Las funciones administrativas son:

- Planeación
- Organización
- Integración

¹⁴ Rodríguez Valencia, Administración de Pequeñas y Medianas Empresas, 2002.

¹⁵ Rodríguez Valencia, Administración de Pequeñas y Medianas Empresas, 2002.

¹⁶ Rodríguez Valencia, Administración de Pequeñas y Medianas Empresas, 2002.

- Dirección
- Control

El trabajo de un ejecutivo puede dividirse en funciones operacionales: comercialización, compras, finanzas, personal, etc. Pero también las funciones del administrador pueden dividirse en proceso administrativo como son la planeación, la organización, la integración, etc. Éstas son simplemente diferentes funciones de un mismo grupo de actividades.

Por tanto, dice Newman, la administración no es como creía Fayol, una de las seis funciones administrativas, por el contrario es una parte necesaria e implícita del trabajo que se encuentra en cualesquiera grupos de actividades, difiriendo solo en el grado, la proporción del tiempo o la importancia que cada administrador en particular aplica a su actividad específica.¹⁷

1.3.5 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS.

Para poder determinar los hechos y las operaciones de las empresas en materia de registro metódico, se necesitan clasificar dentro del grupo genérico con la finalidad de precisar en qué estriban sus semejanzas y sus diferencias (sobre todo por su complejidad contable que es un aspecto muy importante de planeación).

Las empresas se clasifican en tres grandes ramas: de servicios, comerciales e industriales.

De servicios, aquellas que con el esfuerzo del hombre producen un servicio para la mayor parte de colectividad en determinada región, sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea.

Dentro de este tipo se encuentran:

¹⁷ Observaciones de Newman W.H. (Administrative Action, Prentice-Hall, N.Y., 1960), que menciona Rodríguez Valencia, Administración de Pequeñas y Medianas Empresas, 2002.

- *Sin concesiones*, las que no requieren, más que en algunos casos, licencia de funcionamiento por parte de las autoridades para operar.
- *Concesionadas por el Estado*, aquellas cuya índole es de carácter financiero.
- *Concesionadas no financieras*, aquellas autorizadas por el Estado, pero sus servicios no son de carácter financiero.

Comerciales, aquellas que se dedican a adquirir algunos bienes o productos con el objetivo de venderlos después en el mismo estado físico en que los adquirieron, aumentando el precio de costo o adquisición un porcentaje denominado margen de utilidad.

Industriales, se presentan en extractivas y de transformación

- *Extractivas*, aquellas que se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales sin modificar su estado original.
- *De transformación*, aquellas que adquieren materia prima para someterla en un proceso de transformación o manufactura, que al final obtendrá un producto con características y naturaleza diferentes a las que tenía originalmente.

2. LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

2.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LAS PYMES

Distingue Rodríguez (2002), tres etapas en la evolución histórica de las empresas a partir del fin de las civilizaciones antiguas: 1) El tiempo en que el concepto de capital estuvo restringido a objetos y mercancías. 2) El tiempo en el que el anterior concepto se amplió y se adicionó con la existencia del dinero. 3) El tiempo en que a los elementos anteriores se sumaron los valores fiduciarios.

1. El concepto de capital restringido a objetos y mercancías. Se caracterizó por limitar el concepto de capital a la inclusión sólo de objetos y mercancías, la riqueza de la gente se basa sobre la posesión de estos bienes (cantidad de ganado, trigo, tierra, etcétera).

El método empleado para esas transacciones era el trueque de objetos, el mercader aportaba los objetos que deseaba comerciar y tomaba directamente aquellos por los que hacía el cambio. El desarrollo de los negocios sobre estas bases fue siempre reducido y estuvo limitado a las más urgentes necesidades.

La aparición de mercados en donde concurrían periódica y corrientemente los comerciantes fue un paso progresivo en relación con los mercados ambulantes o

esporádicos, que en un principio existieron. Los mercaderes concurrían a esos mercados procedentes de diversos puntos y países, llevando toda clase de mercancías, en este lugar de reunión se efectuaban numerosos trueques para marcharse después, con los nuevos objetos adquiridos, a otros sitios para continuar incrementando sus fortunas por este primitivo medio de transacción.

El arroz, las pieles, el tabaco, el trigo, el aceite, etc., fueron usados para dicho propósito en diferentes países. Estas mercancías servían como patrón de valor para todas las demás sin que por ello dejaran de tener su valor intrínseco, pero como la mayor parte de la mercancía era voluminosa, pesada, de difícil o de fácil manejo, pronto se vio la necesidad de que esos medios de cambio tuvieran durabilidad, divisibilidad y universalidad, por lo tanto se comenzaron a adoptar los metales como medio de intercambio. Con este importante paso, las transacciones comerciales aumentaron a volumen y fueron enormemente facilitadas.

La primera manifestación de este desarrollo fue establecer lugares permanentes para depositar las mercancía, las que después de verificadas las transacciones éstas pudieran transportarse a otras áreas en grandes cantidades.

Sin embargo, durante esta etapa, los metales como medio de cambio no se vieron como riqueza en sí mismos sino conveniente medio de intercambio comercial.

2. Aparición del dinero. El desarrollo económico hizo que los comerciantes emplearan metales para el desarrollo de sus transacciones y a la vez encontraran grandes ventajas a todas sus mercancías por dinero, llevar sus cuentas por unidades de dinero, pagar sus contribuciones por las mismas unidades y calcular por el mismo sistema sus ganancias o pérdidas.

Un lote de mercancías se llegó a considerar como una inversión de dinero de la cual se esperaba obtener alguna ganancia, porque todavía el concepto de la

productividad directa del capital no existía, puesto que el capital no era propiamente calculable.

La idea de una ganancia derivada directamente del capital donde se operaba la división entre capitalistas y trabajadores. Desde este momento el trabajador actúa sólo por demandas u ordenes y mediante un salario, mientras que el capitalista produce libremente ya sea para almacenamiento o para los mercados.

3. *Aparición de los valores fiduciarios.* En esta etapa surgen las instituciones financieras destinadas al manejo del dinero (los bancos y las casas de bolsa) y es de estas raíces de donde aparece el concepto de valores, es decir, títulos representativos de dinero, cuya evolución ha llegado al punto de representar valores potenciales dando nacimiento a la época de crédito.

El término general de valores significa una clase de papel comercial empleado en gran número de unidades, por lo general de igual denominación y clase, que son libremente intercambiables y transferibles, a las cuales se enlaza el derecho de una parte determinada del capital que representan y a una participación en las ganancias de una empresa.

Si nos remontamos al nacimiento de este núcleo de empresas denominadas Pómez, encontramos dos formas, de surgimiento de las mismas. Por un lado las que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo remunerado.

Estas, en su mayoría, son capital intensivo y se desarrollaron dentro del sector formal de la economía. Por otro lado están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión a lo que solo le preocupó su supervivencia sin prestar

demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, o la inversión que permite el crecimiento.

En su evolución este sector tuvo tres etapas perfectamente definidas. Las "Pymes en general y las dedicadas al sector industrial en particular, comenzaron a adquirir importancia dentro de la economía argentina en los años 50'y 60' durante la vigencia del modelo de sustitución de importaciones, tan criticado como admirado por los distintos autores especializados." Para el caso a que hacemos referencia el modelo exhibió gran dinamismo lo que les permitió, en un contexto de economía cerrada y mercado interno reducido realizar un "proceso de aprendizaje" con importantes logros aunque con algunas limitaciones en materia de equipamiento, organización, escala, capacitación, información, etc.

Estas limitaciones antes comentadas fueron adquiriendo un aspecto lo suficientemente negativo como para afectar tanto la productividad como la calidad de estas empresas, alejándola de los niveles internacionales y provocando que las mismas durante los 70', época de inestabilidad macroeconómica, se preocuparan únicamente por su supervivencia que las sumió en una profunda crisis que continuó en la década del 80'. Esta sería entonces, la segunda etapa en la historia de la evolución de las Pymes.

"Por el contrario, los cambios que se vienen sucediendo desde 1999 en lo que a disponibilidad de financiamiento externo y estabilidad económica interna se refiere, parecen indicar el comienzo de una nueva etapa para las Pymes, con algunos obstáculos que aún deben superarse."

2.2 PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN EL MUNDO

En la comunidad europea, las Pymes representan más del 95% de las empresas de la comunidad, concentran más de las dos terceras partes del empleo total; alrededor del 60% en el sector industrial y más del 75% en el sector servicios. Es por eso que en las

"reuniones de los jefes de estado de la comunidad europea se subraya la necesidad de desarrollar el espíritu de empresa y de rebajar las cargas que pesan sobre las Pymes".¹⁸

En Japón también cumplen un nivel muy importante en la actividad económica, principalmente como subcontratistas, en la producción de partes.

En la Argentina representan un 60% del total de la mano de obra ocupada y contribuyen al producto bruto en aproximadamente un 30%.

Si atendemos a nuestro nivel de eficiencia es interesante saber que las Pymes de Italia, con similar nivel de mano de obra ocupada contribuyen al PBI en casi un 50%.

Este sector también ha tenido importantes desempeños en el mercado de trabajo, tiene tanto aspectos positivos como negativos. El lado negativo que manifiesta es razón de que muchas empresas del sector tienden a integrarse al tramo informal del mercado de trabajo. Esto nos conduce a la evasión impositiva, la no adecuación de las leyes laborales y la falta de agremiación sindical. En definitiva, son empresas que alteran las leyes de juego del mercado institucionalizado, lo que provoca la queja de las grandes firmas, que ven esta situación como una transferencia de recursos implícitos en favor del sector que nos ocupa. La movilidad laboral refleja la faz positiva de la intervención de la pequeñas y medianas empresas en el contexto del mercado de trabajo de lo que se trata, en definitiva, es de alcanzar una mejor reasignación de los recursos humanos, ya se trate de obreros calificados como no calificados."

En general se asocia a la pequeña y mediana empresa con la generación de empleo sin indagar demasiado en el tema. El argumento que esgrime para formular tal afirmación se basa en la idea de que estas empresas utilizan más mano de obra y menos capital que las grandes, lo que a su vez va asociado con una realidad, que es la oferta creciente de mano de obra, y la falta crónica del capital. La cuestión es que tal

¹⁸ www.monografias.com, Pymes.

argumento no es del todo cierto. La razón que explica la inexactitud del argumento radica en las limitaciones que encierra la propia definición de pyme, a tal punto que dentro de este universo de empresas suele incluirse los microemprendimientos.

Existe además, una tendencia a considerar únicamente a las PYMES manufactureras siendo que las mismas abarcan una multiplicidad de actividades. Por lo tanto, es necesario tener en cuenta ciertas consideraciones para establecer las relaciones de casualidad de las pequeñas y medianas empresas y la generación de empleo.

En primer lugar debemos distinguir entre PYMES formales y marginales. Las primeras se manejan dentro del mercado legal, poseen alto nivel de capitalización y un importante uso del factor tecnología, a la vez que suelen estar asociadas y/o vinculadas a las grandes empresas. Las segundas, generalmente pequeñas unidades productivas, se caracterizan por baja dotación de capital, producción de tipo artesanal y una combinación de mano de obra asalariada y familiar.

Varios estudios sobre países en desarrollo han indicado que la idea de que las PYMES son más trabajo-intensivas surgió de la observación de los datos totales en cada economía clasificando a las empresas; por ejemplo, por rango de empleo.

"Analizando un conjunto de países en desarrollo (entre ellos Brasil, Chile, Colombia, México, Paraguay y Venezuela) en el ámbito agregado, se encuentra que la intensidad de uso del trabajo disminuye con el aumento del tamaño, mientras que la productividad aumenta."

Aún, reconociendo las dudas mencionadas, sobre la existencia de una mayor intensidad del trabajo en PYMES y sobre la eficiencia tecnológica de los microemprendimientos, los gobiernos podrían tener como objetivo el aumento de la participación de las PYMES en la economía. En ese sentido, una modificación en la producción de pequeñas empresas sobre el total puede requerir una modificación en la

composición de la demanda final de bienes. Sin que se produzca en mencionado cambio de demanda, la participación de PYMES podría aún aumentar si una amplia gama de productos fuera producida por empresas de distintos tamaños interactuando en cada uno de los mercados.

La promoción de las PYMES requeriría incentivar la reducción de los tamaños de las empresas dentro de cada una de las industrias o sectores en los que participa. En este caso, el análisis de los efectos de una política que opere en tal sentido, requerirá analizar datos desagregados por industria, para estudiar las tecnologías, de empresas de distintos tamaños dentro de una misma industria se caracterizan por diferencia de intensidades y productividades de los insumos como las discutidas anteriormente.

Aún no siendo intensivo el trabajo, el nacimiento más frecuente de PYMES podría hacer que éstas generaran relativamente más puestos de trabajo. También en este aspecto se debe ser cuidadoso, la generación neta del empleo reconoce como fuentes generadoras la aparición de empresas y su crecimiento y como fuentes de contracción la quiebra de empresas y su decrecimiento.

2.3 PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO

En nuestro país como en otros en vías de desarrollo y en los altamente industrializados, existe una estructura industrial cuya integración puede ser deficiente o eficiente ante la demanda del mercado de consumo de cada país, incluso a la demanda internacional. Pero debe señalarse que, en cualquier estructura industrial existe la pequeña y mediana industria.

A partir del periodo de vida independiente, el fenómeno de la industrialización destacó con empresas como la textil, de alimentos, de muebles de madera, de productos químicos, etc.

Antes de 1910 surgieron las fundidoras de fierro y acero de Monterrey y las industrias del cemento y del jabón, así como otras empresas que en ésta época se consideraban como grandes, sin embargo, antes de éstas, ya existía la incipiente industria y la artesanía casera, utilitaria y de ornato.

Después de la Revolución Mexicana, y al crecer el mercado interno, hicieron su aparición más industrias grandes, medianas y pequeñas, pero lo básico en esta estructura industrial –que crece y se desarrolla de manera permanente- en la pequeña y mediana industria.

Ya en 1930 la pequeña y mediana industria nacional, por el número de establecimientos, representaba el 12% del total de la industria de la transformación, en tanto que el 86% restante correspondía a talleres y artesanías. En 1950, el mismo sector de la pequeña y mediana industria representada 25%, en tanto que los talleres y artesanías sufrían una reducción a 71.9%.

El censo industrial en 1971 reportó un total de 118 740 establecimientos de la industria de la transformación, de los cuales el 64.4% son industrias medianas y pequeñas, pero 34.92% son talleres y artesanías, sólo el 0.44% equivalen a 523 industrias con capital contable mayor de 25 millones de pesos.

2.3.1 PEQUEÑA EMPRESA

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

La pequeña empresa es aquellas en la cual 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.

Dentro de nuestro medio comúnmente se escucha la expresión "pequeña empresa", término que para muchos puede no estar bien definido, sin embargo alguna de sus características confirma esta expresión.

El ritmo lento con que van creciendo suele dilatar algún tiempo antes de que la diversidad y complejidad de sus funciones provoque la modificación de su organización; los asuntos técnicos de producción, ventas, finanzas y otros, son tan elementales y reducidos que el gerente puede atenderlos personalmente; existe un universo de necesidades que son relativamente fáciles de conocer previamente, lo cual facilita su adquisición. El volumen de operaciones y su rotación puede representar ventajas económicas, mediante un plan adecuado de compras; los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales; la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, la mano de obra es decisiva; la empresa y el capital por lo general son de propiedad individual.

Ventajas y desventajas de las pequeñas empresas

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

Fuente: Rodríguez Valencia 1996

2.3.2 MEDIANA EMPRESA

El ritmo de crecimiento de esta empresa es superior a la de la pequeña empresa y puede serlo aun de la grande, ya que ésta, en un momento dado, par crecer tiene que asociarse o crear nuevas empresas sin cambiar sus grandes líneas de organización; la complejidad en el desempeño de las funciones, así como en la resolución de los problemas que se presentan, origina una mayor decisión del trabajo requiriendo una adecuada distribución del mismo, ya que es sumamente difícil el que una sola persona pueda atender todos los asuntos. Es aquí donde surge la declaración de autoridad; el número conjunto de necesidades de adquisición de elementos en un poco más complicado de definirse, preverse y programarse, sin embargo, esto se subsana con una adecuada estructura organizacional que permita la planeación oportuna y conjuntamente con todos los departamentos afectados; abarca no solo el mercado local, si no también el regional y en algunos casos el nacional, pudiendo aun, y con las grandes facilidades que actualmente existen, traspasar las fronteras con sus productos. Se encuentran en plena competencia con sus similares, en la producción cuenta con un alto grado de mecanización y tecnificación, no obstante, suelen utilizar en gran medida la mano de obra directa; el capital puede ser de su propiedad individual.

Ventajas y desventajas de la mediana empresa

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Cuentan con buena organización, permitiéndoles ampliarse y adaptarse a las condiciones del mercado. Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios. Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande. Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos. Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad. Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores. Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal de o los dueños del negocio.	Mantienen altos costos de operación. No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción. Sus ganancias no son elevadas; por lo cual, muchas veces se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado. No contratan personal especializado y capacitado por no poder pagar altos salarios. La calidad de la producción no siempre es la mejor, muchas veces es deficiente porque los controles de calidad son mínimos o no existen. No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado. Sus posibilidades de fusión y absorción de empresas son reducidas o nulas. Algunos otros problemas como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos, y falta de financiamiento adecuado y oportuno.

Fuente: Rodríguez Valencia 1996

2.3.3 EMPRESA FAMILIAR

Gran parte de las empresas sean mexicanas, brasileñas, chilenas, argentinas, peruanas, bolivianas, estadounidenses, canadienses e incluso europeas, son familiares. Un gran

porcentaje del total de micro, pequeñas y medianas empresas están catalogadas como familiares o sociedades entre amigos o parientes.

Un número amplio de pequeñas empresas son administradas por familias y claro, esto influye en gran medida en la vida cotidiana de todos sus integrantes. Los cuales suelen trabajar en ella, aunque sea en una pequeña escala, para sacarla adelante.

La empresa familiar es aquella en la que los dueños y los que la operan toman decisiones estratégicas y operativas, son miembros de una o varias familias.

Sostiene Rodríguez (2002), que la empresa familiar juega un papel muy importante para el desarrollo económico tanto nacional como mundial. De 2 726 366 empresas que en la actualidad operan en México, 98% son controladas por familia o tienen una fuerte intervención por parte de los miembros de ésta. De acuerdo a los sectores económicos, la empresa familiar se distribuye en su mayor parte en el sector comercial, le sigue el sector de servicios y por último el sector industrial.

Muchas de estas empresas son micro, pequeñas y medianas empresas, en su mayor parte las que denominan tiendas (atendidas por mamá y papá). Además existe otro sector, mal denominado como informal (economía subterránea), que esta formada por gran cantidad de empresas familiares y no existe alguna duda de que éstas, siendo menos legales, continuarán creciendo y que merecen una atención especial de parte de todos.

2.4 CRITERIOS PARA IDENTIFICAR UNA EMPRESA

Para este punto, se comparará las diferencias que hay en la definición del tamaño de la empresa, según su número de trabajadores que laboren en ella, tomando en cuenta las siguientes instituciones: la Secretaría De Economía de México (SE), la revista mexicana de Ejecutivos De Finanzas (EDF), el Instituto Nacional De Estadística Y Estudios

Económicos en Francia (INSEE); la Small Business Administrations de Estados Unidos (SBA y la Comisión Económica Para América Latina (CEPAL). Todas estas instituciones están dedicadas al fomento y desarrollo de las empresas en cada uno de sus países (ver cuadro. El número de trabajadores en países desarrollados como Francia y EE.UU., es mucho mayor en comparación del número de trabajadores para poder clasificar el tamaño de las empresas, ya sea, pequeña o mediana, por lo tanto no sería correcto tomar en cuenta estos criterios, ya que no se aplican a la realidad económica de nuestro país; en cambio las clasificaciones de la CEPAL, EDF y la SE, son más apegadas a la realidad de nuestro país, para poder determinar el tamaño de una empresa por su número de trabajadores.

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

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

Institución	Tamaño de la empresa	Número de trabajadores
INSEE	Pequeña	De 50 a 250
	Mediana	De 250 a 1000
SBA	Pequeña	Hasta 250
	Mediana	De 250 a 500
Comisión Económica para América Latina	Pequeña	Entre 5 y 49
	Mediana	De 50 a 250
EDF	Pequeña	Menos de 25
	Mediana	Entre 50 y 250
Secretaría de Economía	Pequeña	De 16 a 100
	Mediana	De 101 a 250

2.5 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS PYMES

De manera muy general todas las pequeñas y medianas empresas (Pymes) comparten casi siempre las mismas características, por lo tanto, se podría decir, que estas son las características generales con las que cuentan las Pymes (Méndez, 1996):¹⁹

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
- Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas.
- Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y está aspira a ser grande.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.

2.6 CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES DE LA PEQUEÑA EMPRESA

Son diversos los elementos que se pueden tomar en cuenta para determinar el tamaño de una empresa. Podemos citar, el ambiente económico, cuya manifestación más evidente la podemos encontrar en las características de la demanda. La orientación de la empresa, es decir, el camino predeterminado, el tipo de producto que elabore, los

¹⁹ Méndez, Morales José Silvestre, Economía y la Empresa. Editorial, 1996

procesos utilizados en la fabricación, así como los recursos, son otros factores que pueden tomarse en cuenta.

Además puede incluirse los materiales utilizados como materias primas, la mano de obra, y en fin de todos los factores técnicos, económicos y humanos.

- *Valor de la Producción*, cuando se compran empresas de una misma rama o cuando se hace referencia a empresas de organización, producción, formas y métodos de trabajo, semejantes en su valor de producción puede ser útil para determinar diferencias de magnitudes.
- *Capital Invertido*, cuando la comparación se hace entre empresas de la misma rama industrial, y se utiliza el monto del capital invertido como factor de comparación teniendo en cuenta las empresas con equipo, métodos y técnicas semejantes, la ubicación por magnitudes es sencilla, sin embargo, cuando se utiliza el mismo indicador, pero la empresas corresponden a diferentes ramas industriales, con diferentes métodos y técnicas de producción y además, dichas empresas se encuentran situadas en regiones económicas deferentes, el problema de la selección por magnitudes tiene tantas implicaciones que difícilmente puede tener una buena comparación.
- *Personal Ocupado*, cuando se comparan empresas de una misma rama industrial, de grados de tecnología, de formas y métodos de trabajo semejantes, el número de personas ocupadas se convierte en un indicador importante de la magnitud del establecimiento, sin embargo cuando los grados de tecnificación, las formas y los métodos de operación son muy diferentes, este factor pierde importancia, normalmente resulta engañoso y lejos de llegar a confirmar una suposición.

2.7 CARACTERÍSTICAS FUNCIONALES DE LAS PYMES

Toda actividad empresarial constantemente presenta el problema de cómo realizar el trabajo lo mejor posible en un tiempo mínimo, con el mínimo esfuerzo y, desde luego, al

menor costo. Ni las empresas, ni las condiciones económicas permanecen estáticas por lo tanto las políticas, el sistema de organización y/o los sistemas y los procedimientos que probaron ser satisfactorios, pueden volverse obsoletos e ineficientes debido a los rápidos cambios y tendencias imprevistas.

En toda empresa existe una serie de componentes indispensables que atienden a su objetivo general. Es obvio, que a fin de hacer el mejor trabajo posible en el menor tiempo, con un mínimo de esfuerzo y al más bajo costo posible, cada componente debe utilizarse con máxima eficiencia. Más aún, es esencial que se hagan estudios o revisiones periódicas para determinar si la actividad está funcionando de la manera en que fue aprobada y si se pueden hacer mejoras que afecten los componentes requeridos para llevar a cabo su objetivo.

2.8 CREACIÓN DE LAS PYMES

La idea de la iniciación de una empresa se presenta básicamente por dos motivos: primero, la necesidad manifiesta dentro del conglomerado social de determinado producto o servicio, y sea por inexistencia en el mercado o porque las compañías establecidas no satisfacen cabalmente la demanda actual. Y, segundo, la obtención de beneficios económicos para los propietarios en forma de utilidades

2.8.1 INICIACIÓN DE LA EMPRESA

Por diversas razones, la gente prefiere iniciar una empresa completamente nueva en lugar de comprar una ya operando.

El hecho de iniciar una empresa también tiene sus ventajas y desventajas, si se desea la mejor oportunidad de éxito, el iniciar una empresa también requiere de análisis.

El propietario puede elegir su propia ubicación, productos, servicios, equipo, personal, proveedores y bancos; las instalaciones físicas pueden constituirse de acuerdo con el uso más eficaz de la empresa planeada; todas la fases de emprender una

empresa nueva pueden ser establecidas por el propietario, sin tener que cambiar nada; la facilidad de crear una imagen (como la de precios, servicios, atención al cliente, etc.) que el propietario desee; se puede formar una clientela leal sin que se presuma ninguna mala voluntad de una empresa existente; pueden no existir empresas al tipo deseado por el propietario.

Existen factores que provocan el inicio de una empresa con ciertas desventajas: existe un factor de alto riesgo en el inicio de la empresa; en ocasiones toma tiempo considerable y una inversión costosa el crear una clientela continua; se dificulta la captación de fondos para iniciar una empresa que para una ya existente; por lo general, requiere tiempo considerable para lograra una adecuada operatividad de la empresa; se deben establecer líneas de crédito y de aprovisionamiento.

Como actividades previas en la gestación de una empresa, los futuros empresarios determinarán: el giro de la empresa, medio económico y geográfico en donde operará, necesidades existentes y mercado potencial, necesidades, requerimientos, y especificaciones de las instalaciones y equipo, canales de distribución a emplear para hacer llegar los productos o servicios al consumidor, personal y fuentes de reclutamiento, sistemas y métodos de trabajo.

Una vez completo y definido el merco de acción dentro del cual se desenvolverá, así como determinada la forma de constitución jurídica que adoptará, los requisitos para la legalización de la empresa son:

- Registro en la Dirección General de Impuestos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
 - Registro de la Dirección General de la Propiedad Industrial.
 - Cumplir con los requisitos de la Secretaría de Salud.
 - Aviso a la Secretaria de Trabajo y Previsión Social.
 - Aviso de alta en el Seguro Social.
-

- Aviso de alta en el INFONAVIT.

2.8.2 FORMAS JURÍDICAS DE CONSTITUCIÓN DE SOCIEDADES

La empresa puede ser personal (individual), porque el dueño es quien la representa con su nombre y registro fiscal en la realización de actos y transacciones comerciales, (negocios: compra-venta, contratación de personal). En su origen, muchas empresas fueron personales, sin embargo, como las leyes permiten establecer empresas mercantiles con personalidad jurídica propia, individuos como inversionistas “se asocian para la realización de obras materiales, negocios, proyectos de importancia, aportando dinero”, trabajo o un conocimiento técnico y corriendo el riesgo inherente de perder su inversión y garantías, y en su caso obtener un beneficio económico, conocido como utilidad del ejercicio. Cuando las empresas se constituyen legalmente se les conoce como sociedades mercantiles, entidades morales o económicas.

Las sociedades mercantiles que reconoce el código de comercio son:

Sociedad anónima, la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.

Sociedad en nombre colectivo, es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales. La razón social se formará con el nombre de uno o mas socios, y cuando en ella no figuren los de todos, se les añadirán las palabras “y compañía” u otras equivalentes.

Sociedad en comandita simple, es la que existe bajo una razón social y 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 comanditados que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.

Sociedad de responsabilidad limitada, se constituye entre 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 solo serán accesibles en los casos y con los requisitos que establecen las leyes

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

Sociedad cooperativa, se rige por la Ley General de sociedades cooperativas y en la actualidad se les considera jurídicamente como una sociedad mercantil en lo que respecta a sus obligaciones tributarias, a sus actividades comerciales y a las laborales. La ventaja que tiene sobre otro tipo de empresas son las referentes a las obligaciones fiscales, sobre todo en sus utilidades.

Sociedad de capital variable, en ésta el capital será susceptible de aumento por aportaciones posteriores de los socios o por admisión de nuevos socios, y de disminución de dicho capital por retiro parcial o total de las aportaciones.

2.8.3 LAS OPORTUNIDADES DE UNA PEQUEÑA EMPRESA

La importancia de las Pymes como unidades de producción de bienes y servicios, en nuestro país y el mundo justifica la necesidad de dedicar un espacio a su conocimiento. Debido a que desarrollan un menor volumen de actividad, las Pymes poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultaran una buena fuente generadora de empleo, sobre todo profesionales y demás personal calificado.

En la casi totalidad de las economías de mercado las empresas pequeñas y medianas, incluidos los microemprendimientos, constituyen una parte sustancial de la economía.

3. COMO ADMINISTRAR UNA PEQUEÑA EMPRESA

3.1 LA MISIÓN DE LAS EMPRESAS

El papel que desempeña la administración de empresas puede analizarse en primer lugar, dentro del marco interno, donde representa un recurso económico similar a los factores de producción.

En la misión, se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de esta. Todo establecimiento organizado, sea del tipo que sea, tiene un propósito o misión. La misión de las empresas, es la razón de ser de un organismo social; es la justificación de su existencia, fundamentalmente social.

En relación a la misión, Picazo Manríquez y Martínez Villegas nos dicen que los requisitos mínimos para formular la misión son:

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

La misión se fija en la mente, pero se actúa con el corazón, debe estar en los huesos de los obreros, administradores y directivos de las empresas, y no sólo en los manuales o en carteles colocados en la empresa.

3.2 LA VISIÓN DE LAS EMPRESAS Y EN LOS NEGOCIOS

El éxito de los negocios depende de la cosmovisión de la empresa, de sus directivos, de su fundador que vio profundamente, a través del tiempo y el espacio, una oportunidad de negocio y de servir a la sociedad, y que supo involucrar a un grupo humano en una visión de negocio. Joel Arthur Barker dice: "Cuando hay una visión comunitaria se logran resultados enriquecidos por la toma de decisiones orientadas por la visión de la empresa".²⁰ Barker explica las características de la visión del siguiente modo:

- Siempre la genera un líder (director o gerente) y no la masa.
- Debe lograr involucrar y comprometer a los seguidores (empleados).
- Debe ser amplia y de largo alcance.
- Debe ser positiva (congruente con los valores del personal e inspiradora).

Una visión estratégica es de importancia crítica para el éxito empresarial en el actual ambiente de negocios. Los ejecutivos de todos los niveles deben trabajar en conjunto y tener una clara y funcional visión estratégica. Ellos deben tener una objetiva comprensión de la visión y comunicarla con efectividad a cada miembro de la organización.

3.3 LAS FUNCIONES DE OPERACIÓN

Se requiere del apoyo de funciones comerciales, ya que la empresa, deberá vender los artículos que produce o servicios que ofrece; realizar los análisis de mercado que se requieran, elaborar pronósticos de ventas, efectuar la publicidad, comprar los materiales que se necesitan para la producción, todas estas son actividades necesarias para

²⁰ Cita Sergio Hernández y Rodríguez, Introducción a la Administración, 1994.

relacionar a la empresa con el medio ambiente en el cual opera, que es finalmente parte de lo que se busca con las funciones comerciales.

3.3.1 FUNCIÓN TÉCNICA DE LA EMPRESA: PRODUCCIÓN

Como se mencionó anteriormente toda empresa se crea o se establece para lograr objetivos específicos, que son los que justifican la existencia de la misma. Ahora bien, para lograr estos objetivos se requiere la aplicación de conocimientos concretos de un campo particular del saber humano, en cualquiera de sus múltiples especialidades. A esta ciencia, arte, técnica o especialidad que debe ser aplicada para que la institución o empresa cumpla sus objetivos, es a la que se identifica como la función técnica, que como ya se ha señalado constituir la razón de ser de la propia empresa.

Sin embargo, la sola aplicación de la función técnica no sería suficiente; es necesario que dentro de la institución se realicen de forma armónica y coordinada las funciones administrativas y las funciones de operación que ya hemos mencionado anteriormente.

PRODUCCIÓN.

Esta función esta relacionada con la productividad. Se entiende por ésta: La relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla.

La eficiencia de la producción es un término relativo que depende del grado de eficacia al emplear los recursos disponibles para una unidad de producto.

Un sistema de producción eficiente en una economía subdesarrollada es cuando se emplea mucha mano de obra y poco capital para obtener un costo mínimo, mano de obra y material prima por unidad de producto.

Objetivo de la función de producción

El autor Velásquez Mastretta²¹, considera que el objetivo del sistema de producción tiene una función tridimensional; función de producción física, económica y social.

Función física: genera bienes y servicios.

Una empresa puede producir bienes tangibles o intangibles, por tanto, al fabricar un refrigerador, una empresa tendrá como objetivo producir bienes tangibles. Por el contrario, si un despacho de consultores proporciona servicios, su objetivo estará encaminado a generar bienes intangibles. En conclusión: la característica de la función física de producción es la generación de cosas (bienes y servicios).

Función económica: genera utilidades

Esta función plantea al administrador las siguientes interrogantes:

- a) ¿Puede el producto ser fabricado o vendido para competir?
- b) ¿Podrá disminuir nuestros costos?
- c) ¿Cuál sería la rentabilidad del producto?
- d) ¿En que momento podrá ser rentable el producto?

Estas interrogantes, están en función de generar utilidades a la empresa, la cual tiene que escoger entre varias alternativas ofrecidas por el mercado para planear y controlar sus operaciones.

Función social: genera cambios

Existe una gran importancia en la función social relacionada con la producción representada como manera principal por la tecnología, siendo este un factor virtual que promueve, al igual que otros, la función social de la producción.

²¹ Velásquez Mastretta (p. cit., p. 36)

En ese sentido, los resultados sociales de la producción no consisten solo en los productos que una empresa lanza al mercado, sino también en las repercusiones sobre el aspecto de superación técnica de la población y las modificaciones importantes en la estructura social derivadas de la urbanización.

Es igual el cambio social el que genera la productividad, al aumentar la ocupación de fuerza de trabajo o incrementar el numero de horas de trabajo.

La función de producir, tal como se ha expuesto, tiene como objetivo fabricar el producto. Para ello será preciso realizar toda una serie de actividades que exponemos a continuación:

- a) En primer lugar, se hará un diseño del producto. Sea una pieza metálica, un refrigerador, una estufa de gas o una prenda de vestir, habrá en la empresa toda una serie de personas cuyo trabajo consistirá en estudiar el producto y obtener el diseño.
 - b) En segundo lugar, se tratará de planear y controlar la producción. En este se plantearán cuantas unidades es preciso producir al día, o al mes.
 - c) En tercer lugar, se estudiará la mejor manera de hacerlo. Es decir, se escogerá el sistema de producción mas adecuado, en función de las características propias de la empresa, de entre varios métodos. Por ejemplo: se puede planear el empleo de más personal o utilizar menos personal y más maquinaria. En todo caso se hará un estudio detallado del problema.
 - d) En cuarto lugar, se procederá a la fabricación del producto. Esta se realizara en los distintos talleres o secciones que existan en la empresa y deberán hacerlo aquellas personas que estén capacitadas para ello. Según el producto, el personal deberá más o menos especializado de manera profesional.
 - e) En quinto lugar, antes de que el producto pueda salir de la empresa, se efectuara con un control de calidad para asegurarse de que se encuentra en las mejores condiciones.
-

3.3.2 FUNCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN

Una de las fases principales en el desarrollo de una empresa es la comercialización, la cual representa el factor clave para colocar los productos en el mercado de consumo y de esta forma obtener utilidades, además de satisfacer las necesidades de los consumidores.

Esta función operacional se encuentra integrada por cuatro partes, que son: el mercado, el producto, la distribución y los medios de promoción.

El *mercado* se entiende como el conjunto de persona o consumidores que están dispuestos a adquirir un producto o servicio determinado, o a quien se le puede persuadir para que lo compre.

Existen básicamente dos tipos de mercado: el industrial y el de consumo:

- Industrial. Es el que está formado por consumidores que compran para producir o revender, algunas características del mercado industrial son: pocos compradores, análisis más detallado para comprar, mayor monto de cada compra en volumen y dinero, menor actividad de mercadotecnia.
- Comercial. Es el que está constituido por personas que compran para satisfacer una necesidad inmediata, las características son las siguientes: un número mayor de compradores, menor monto en cada compra, lo mismo en volumen que en dinero y mayor actividad de mercadotecnia.

La *segmentación* es una técnica que consiste en dividir el mercado en diversas partes o grupos de consumidores que tienen la misma característica. Por ejemplo: para segmentar el mercado de zapatos, podemos hacerlo con base en el sexo de los consumidores y formar segmentos: consumidores femeninos y consumidores masculinos.



Su importancia radica en que mediante el conocimiento de los distintos segmentos de un mercado, éste puede aprovecharse de una manera para la empresa.

La *distribución* es parte de la comercialización y hace referencia a la distribución del producto en sí.

Canales de distribución. Son los medios por los cuales el producto se hace llegar a los consumidores finales.

El mayorista, es quien compra gran cantidad de productos y que por lo general no vender de manera directa al consumidor final.

El detallista, es aquel que se encarga de vender directamente al consumidor final.

Los *medios de promoción* se refieren al hecho de dar a conocer el producto y cómo promoverlo en un mercado.

La publicidad, consiste en una serie de actividades necesarias para que el producto o el servicio lleguen al grupo de consumidores elegido y lo compren.

La publicidad persigue una serie de objetos, los cuales se listan a continuación: incrementar las ventas del producto, mejorar la imagen de la empresa, introducir un nuevo producto, señalar las ventajas del productor y atraer nuevos detallistas, contrarrestar a la competencia y asegurar el uso correcto de un artículo.

3.3.3 FUNCIÓN DE FINANZAS

Las finanzas constituyen una función operacional de gran importancia para muchas de las actividades administrativas. Se necesita dinero para cubrir aspectos como: nómina, compra de materia prima, adquirir maquinaria requerida y para vender la misma a los

clientes, así como esperar el pago hasta una fecha posterior. Las finanzas hacen posible afrontar estas necesidades esenciales y su administración es muy importante.

La administración financiera está ligada con la operación de lograr y mantener tanto la liquidez como las ganancias de una empresa. Es necesario obtener financiamiento adecuado para poder cubrir estas obligaciones y lograr utilidades. Sin embargo, en forma amplia la administración financiera contribuye a planear el futuro y a tomar decisiones amplias, que afectan a la empresa. Es actualmente el análisis de la adquisición y erogación de fondos, la toma de decisiones sobre el mejor uso y la aplicación de los medios financieros disponibles.

Para realizar la función moderna de finanzas se presenta la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las actividades financieras más importantes que se ejecutan?

Como respuesta a esta interrogante, están las siguientes:

- a) Mayor participación al planear a largo plazo.
- b) Elaborar presupuestos a largo plazo.
- c) Preparar presupuestos de caja.
- d) Determinar los gastos para activos de capital.
- e) Manejar el rubro crédito y cobranzas.
- f) Supervisar las adquisiciones de capital.
- g) Desempeñar las funciones contables.

Presupuestos, desde el momento en que los detalles de operación son mejor conocidos tanto por el personal que habrá de realizarlos como por el encargado de supervisarlos mediante los presupuestos detallados y formulados para su trabajo particular, les muestra sus deberes y responsabilidades para obrar y sacar adelante el presupuesto en general.

Los presupuestos prevén que los reportes pasados son de importancia sólo para preparar los planes. Al respecto, el sistema presupuestal significa un cambio de la

mentalidad subsistente respecto a la finalidad de la contabilidad circunscrita al registro de hechos y operaciones pasadas. El presupuesto consiste en prever lo que acontecerá bajo condiciones supuestas y establecidas.

El establecimiento de un sistema presupuestario persigue algunos propósitos, entre los más relevantes están:

- a) Establecer un plan de acción definido de la empresa, así como la fijación de adecuadas áreas de responsabilidad.
- b) Determinar los límites a que deben ajustarse los gastos.
- c) Determinar qué fondos son necesarios y cuáles medios se pueden usar para obtenerlos.
- d) Establecer comparaciones y pruebas que muestren de forma constante el periodo y la calidad de las operaciones realizadas.
- e) Indicar cuándo y dónde deben introducirse las modificaciones en las operaciones establecidas para alcanzar el objetivo.
- f) Informar cada unidad administrativa sus planes a otras.
- g) Formular proyecciones financieras para ajustarlas a las necesidades, asegurando y manteniendo en ese sentido la posición adecuada.
- h) Controlar los gastos para que cada unidad administrativa opere dentro de lo establecido y lo autorizado.

Por lo general éstos se clasifican en:

- a) Presupuesto general
- b) Presupuesto parcial

El primero cubre la totalidad de las operaciones, el segundo se refiere a las actividades de las diferentes unidades administrativas.

Los *costos*, tienen una gran influencia en la vida de una empresa, afectando a casi todas las áreas de ésta. Se reflejan en los precios fijados a los productos fabricados,

revisten gran importancia para la posibilidad de ventas de estos productos, como elementos para llegar a los precios son indispensables. Sin embargo, muchos administradores operan con los conocimientos más reducidos sobre costos y los precios suelen fijarse con frecuencia sobre las bases de una evaluación subjetiva, no de información de costos reales. Sólo se pueden establecer precios cuando la información sobre los costos tiene una base sólida.

Es probable que uno de los aspectos más útiles de la administración de un negocio sea entender bien tanto los costos como los factores que los afectan y crean variantes favorables y desfavorables. Los costos penetran todos los aspectos de la administración y deben entenderse además de controlarse si ha de lograrse el máximo de utilidad a largo plazo.

El costo para fijar precios significa que el sistema de contabilidad de costos proporciona los costos de producción para guiar a la administración en sus decisiones respecto a la política de fijación de precios.

Se integra como parte de esta función la *Contabilidad General*, que ofrece una oportunidad para conocer la información acerca de la situación financiera de la empresa, por medio de registros contables que permitan formular los estados financieros (balances, estado de resultados, etc.), esta información acerca de la pauta en la toma de decisiones sobre las futuras inversiones y operaciones de la empresa.

Esta unidad administrativa es indispensable en cualquier empresa, sea cual fuere su tamaño, se encarga de informar a la gerencia general todo lo relacionado con los ingresos y los egresos efectuados por las operaciones realizadas, dando así oportunidad de efectuar los pagos y los cobros correspondientes a su debido tiempo.

El objetivo de la contabilidad es satisfacer las necesidades de información y decisión de la empresa con eficacia y economía. Por medio de la información de

resultados, el sistema debe proporcionar los datos que necesitan los administradores en todos los niveles para proyectar y controlar sus operaciones. Una responsabilidad del departamento de contabilidad consiste en cerciorarse de observar los principios de contabilidad correctos y en que la administración obtenga la información necesaria. Los informes del departamento de contabilidad deben ser precios, puntuales, imparciales y consistentes para tener verdadera utilidad.

3.3.4 FUNCIÓN DE PERSONAL

Como disciplina científica, la administración de personal constituye uno de los campos más importantes de la administración moderna.

El proceso técnico-administrativo es el que condiciona en gran medida la eficacia de una empresa (sea pública o privada) ya que de su vigencia, cuando está basada en forma sistemática, dependerá el éxito de la empresa y la calidad de los bienes y servicios que pueda producir.

En todos y cada uno de los procesos administrativos de una empresa estarán subordinados a la capacidad e idoneidad de los hombres que la integran, por tanto entrará en acción la administración de personal.

En la situación actual, la administración, presionada por un mercado altamente competitivo, por la especialización del trabajo, por la fuerza de las organizaciones laborales y otros fenómenos no menos significativos, se ha visto precisada a formular una política de personal capaz de elevar al máximo la eficiencia y la economía en los procesos operativos de la producción y la comercialización.

A causa de este crecimiento socioeconómico, la administración de personal (aplicada tanto al sector público como privado) tiene un papel decisivo en la consecución de los objetivos de ese crecimiento, viene a ser una condición vital para alcanzar la sistematización y la eficacia administrativa.

La administración de personal aunque es relativamente nueva, su aplicación a empresas industriales, comerciales, de servicio y públicas ha generado una experiencia administrativa, que ligada a estudios en el campo, han propiciado el desarrollo de técnicas, métodos y principios, sin que por ello se considere que este rubro sea un campo de estudio con suficiente madurez científica y académica.

El objetivo de la función de personal es regular de manera justa y científica las diferentes fases de las relaciones de trabajo en una organización, para promover al máximo el mejoramiento de sus servicios y bienes de producción.

Los procesos técnico-administrativos referentes al manejo y la supervisión de personal no son propios del campo del derecho laboral, sino de la administración de personal.

Los beneficios que se obtienen al aplicar la administración de personal, concebida ésta como una disciplina de carácter científico cuya misión es regular las actividades humanas sugeridas con ocasión del trabajo, es necesario que se fundamente sobre políticas coherentes con los objetivos sociales y económicos de la empresa. De esta manera se podrá obtener los siguientes beneficios:

- a) Promueve la eficacia de la administración al erradicar la rutina e improvisación en el trabajo.
 - b) Establece derechos, deberes, obligaciones y prohibiciones del personal.
 - c) Clasifica los puestos otorgando denominaciones uniformes a los cargos con tareas y funciones semejantes.
 - d) Se adopta un régimen disciplinario que se efectúa con toda firmeza y equidad.
 - e) Los funcionarios de niveles superiores dedican todo el tiempo a cumplir sus responsabilidades de dirección, normativas y programadas.
-

- f) Establece condiciones de trabajo justas y satisfactorias con el propósito de estimular al empleado y obtener el máximo de productividad así como eficiencia en el trabajo.
- g) Fomenta el sentimiento de pertenencia en la empresa.
- h) Fomenta el mejoramiento de las relaciones humanas como consecuencia del trabajo.
- i) Remunera al personal conforme al principio de trabajo igual salario igual.
- j) Promueve a puestos superiores mediante una rigurosa competencia.
- k) La permanencia del personal estará condicionada a su capacidad, probabilidad y rendimiento.
- l) La capacitación es ofrecida al personal de confianza y sindicalizado con el propósito de perfeccionar sus conocimientos y destrezas.
- m) Evalúa las actividades del personal para determinar su grado de rendimiento y eficiencia en el trabajo.
- n) Los conflictos surgidos entre el personal y la empresa son conocidos y decididos por una dependencia especializada.

Las *políticas de personal* constituyen orientaciones y guías que deben seguirse para el desempeño adecuado de las actividades del personal, los cuales deben observar de manera rigurosa los especialistas, los administradores y los supervisores.

Por la importancia que reviste para la administración de un organismo social, existen políticas de personal que deben formularse de manera sistemática.

¿Quiénes elaboran estas políticas de personal? La facultad corresponde en el caso de una empresa privada a los órganos directivos, en el caso de la administración pública es facultad del cuerpo político de gobierno.

En cualquiera de los casos, la elaboración de las políticas de personal, los funcionarios y los ejecutivos deben asesorarse con especialistas en la materia,

ofreciendo una amplia participación a los supervisores y a las organizaciones representativas de los trabajadores, así como de los profesionales que tengan a su cargo los asuntos legales.

Elaborar una política de personal de manera técnica, deberá observar ciertos aspectos, de acuerdo con el autor Amaro Guzmán R., y son los siguientes:

- a) Prever las normas que permitan a los administradores decidir sobre las más variadas situaciones, dentro de la flexibilidad posible.
- b) Coordinar las políticas con el régimen legal regulador de las relaciones de trabajo (LFT, apartado A y B).
- c) Coordinar las políticas de personal con los objetivos generales de la empresa.
- d) Uniformar la aplicación de las normas en todas las unidades administrativas de la empresa. Adaptar las políticas a las condiciones económicas, sociales y organizacionales del organismo.
- e) Actualizar las políticas en relación con la dinámica de la administración.
- f) Ser claros y concisos en la definición de las políticas, las cuales deben elaborarse por escrito.
- g) Difundir entre el personal de la empresa, las políticas de personal, mediante los instrumentos técnico-administrativo correspondientes.

La gerencia o el departamento de personal existe en una empresa en la medida en que su magnitud y complejidad lo requieran y sus ejecutivos reconozcan la necesidad y conveniencia de su creación, sin embargo el objetivo de este es aplicable a la empresa sin importar el tamaño de la misma., porque tienen en común el tratar con personas y perseguir como empresa un plan de crecimiento.

La función del departamento de personal, es establecer las funciones y atribuciones de este departamento en una de las tareas de la dirección superior, para

lograr de manera efectiva la coordinación de sus relaciones con los departamentos de línea.

Las funciones básicas de un departamento de personal se subdividen por unidades compatibles: Sección de selección y desarrollo de personal que integra las funciones de Reclutamiento, Selección, Contratación, Capacitación, Desarrollo y Promociones; y Administración de Personal, conformado por: administración de sueldos y salarios, deducciones IMSS, Deducciones INFONAVIT, Control de asistencia y Motivaciones.

Conseguir, seleccionar y colocar el personal apropiado en los puestos adecuados es una gran tarea; pero estimularlos y mantenerlos activos y satisfechos, es tal vez más difícil. La esencia del trabajo de la administración de personal en el amplio concepto de un programa para el personal.

El departamento de personal debe aplicar los principios de organización (como división y especialización del trabajo) además de adoptar una estructura organizacional adaptada a las actividades asignadas a él. Las unidades orgánicas que componen un departamento de personal varían de acuerdo a la magnitud de la empresa.

3.3.5 FUNCIÓN DE COMPRAS

En la actualidad, es muy necesario poseer una clara comprensión de los objetivos y los principios básicos de la función de compras que permite adaptar las decisiones pertinentes que toda empresa requiere.

Las organizaciones industriales, comerciales y de servicio (públicas o privadas) desembolsan cantidades considerables en la compra de materias primas, papelería, mobiliario, equipo, herramientas, etc. El éxito de cualquier empresa depende en gran medida de la forma en que administre y haga sus compras.

Para comprar se requiere una selección de las mejores fuentes de abastecimiento, establecer adecuadas relaciones con los proveedores, preparar y adecuar las especificaciones de los materiales adquiridos. Por tanto, una parte importante del éxito de cualquier organización (pública o privada), para que opere bien, depende básicamente de las correctas adquisiciones que realice, ya que las compras demandan una adecuada administración, en virtud de que las compras son medios trascendentes para que existan las empresas.

Toda empresa tiene un departamento de compras, en él recaen las responsabilidades de adquirir insumos indispensables para la producción de bienes o servicio, poniendo mucha atención para conseguirlos.

Objetivos:

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

Por lo general se acostumbra clasificar las compras en dos grandes grupos:

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 lo necesitan.
- c) Suministros, son los artículos de oficina que utiliza una organización para realizar de manera adecuada sus labores (papelería, cintas para máquina de escribir, plumas, lápices).

Es conveniente indicar que los suministros en el sentido estricto, también son materiales que sirven para abastecer a todos los departamentos de una empresa.

2. Servicios:

- a) Profesionales, son aquellos que una persona presta a una organización, cobrando por ello honorarios.
- b) Financieros, son los que prestan los bancos, las compañías de seguros, las afianzadoras, etc.
- c) Transporte, son aquellos servicios necesarios para trasladarse a diversas zonas o partes.

Tipos de compras

- 1. Compras a precio alzado. Son aquellas compras de cosas pequeñas (granos, legumbres, tornillos, madera, etc.), en este caso aun cuando se trate de cosas que suelen contarse, pesarse o medirse, el comprador no podrá pedir la rescisión del contrato alegando no haber encontrado en el acervo la cantidad, el peso o la medida que él calculaba.
 - 2. Compras sobre muestras. Son aquellas que por lo general están sujetas a término cuando no se tiene el objeto mismo de la vista, en este caso, cuando los artículos sean perfectamente conocidos y estén bien determinados, se puede hacer la compra sobre muestras.
 - 3. Compras sobre contrato. Son aquellas compras de naturaleza fija que hace una organización por un determinado tiempo y bajo un contrato por escrito.
-

Otra forma de clasificar las compras es de acuerdo al ámbito que se dan y éste puede ser nacional e internacional.

- a) Compras nacionales, son las que se efectúan dentro de las fronteras de un país, con arreglo en las leyes del mismo y pueden subclasificarse en:
 - Locales, cuando se realizan en la misma plaza.
 - Foráneas, cuando se concretan en plazas distintas, pero dentro del mismo país.
- b) Compras internacionales, son aquellas que se efectúan entre dos o más países, rigiéndose por las leyes de los países en que se realizan (importaciones y exportaciones).
 - Compras de importación, aquellas que se hacen directo a un proveedor extranjero o a través de los canales de distribución del exportador extranjero establecido en el país importador.
 - Compras para exportación, son aquellas adquisiciones de materiales de fabricación nacional o extranjero que se realizan con el fin de exportar a uno o varios países del exterior.

Esta función es importante y compleja, su organización de modo eficaz es esencial para el buen funcionamiento de una empresa.

3.3.6 FUNCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS

Se puede afirmar que la comunicación constituye el sistema nervioso de la actividad organizacional. Esta afirmación adquiere un valor determinante si se piensa que un sistema de comunicación no se basa solamente en recolectar y transmitir datos e información operativa sino también en la difusión de directrices, instrucciones y políticas, no menos que el intercambio de ideas y de opiniones referentes a los hechos y a las operaciones de una empresa.

La traslación del tipo de relaciones humanas entre una organización y los distintos públicos con los que entra en contacto, da origen a las relaciones públicas. Éstas son la traducción de relaciones entre personas, primero en el ámbito comercial

(vendedor-comprador) y luego a todo tipo de relación de organizaciones (públicas, privadas, etc.).

A la empresa le interesa saber qué desea su público y explicarle por qué ella misma existe. Desea que el público entre en ella y multiplique sus contactos. Los grupos humanos que atraen la atención del departamento de relaciones públicas son: los empleados, los clientes, las dependencias de gobierno, los proveedores, los distribuidores, las universidades y todos los medios informativos.

La actividad de las relaciones públicas debe planear para evitar que caiga en la improvisación, la planeación nos ayudará a determinar con claridad, objetivos, políticas, procedimientos, programas así como presupuestos, además de prever las dificultades que puedan surgir y anticiparse de ellas.

Los objetivos de las relaciones públicas son los siguientes:

- Identificar a los grupos humanos con los que entra en contacto la empresa.
- Estudiar las características y conductas de los grupos humanos.
- Utilizar las técnicas de investigación para conocer opiniones, gustos, deseos, temores, etc.
- Crear una imagen corporativa positiva para su existencia.
- Aplicar adecuados instrumentos de relaciones públicas.

Para lograra el éxito, toda acción de las relaciones públicas requiere de tiempo para planearse de manera eficiente, de una etapa de preparación y además será necesario escoger la técnicas que se deben utilizar para alcanzar los objetivos deseados.

3.4 LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA COORDINADAS POR LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Las funciones dentro de la empresa, tienen un objetivo individual y se encuentran coordinadas por un objetivo común, administrar para producir, ya sea un bien o servicio.

Cada una de las funciones básicas para el buen funcionamiento de la empresa depende del buen funcionamiento o aplicación de las funciones administrativas.

ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS EN LA FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN

Planeación de la producción. Si la función principal de una empresa es la fabricación, su actividad mas importante consiste en sujetar abastecimientos y las corrientes materiales a las operaciones de mano de obra, así como de las maquinas. *Cuando la función básica es prestar servicios, la actividad principal consistirá en programar y administrar la mano de obra y, de ser necesario, también el equipo y los materiales.*

El ciclo de la fabricación empieza con planear la producción, que debe basarse en los mejores pronósticos de ventas que el departamento encargado de ventas pueda proporcionar. Si los pedidos de los clientes se surten con las existencias de los productos acabados, la producción suele iniciarse de manera automática cuando se alcanzan los niveles mínimos establecidos del inventario. En estos casos, el pronostico de ventas en la base de los límites del inventario.

Si planear la producción surte de modo efectivo las necesidades de la empresa, debe haber un equilibrio entre los planes de producción y capacidad tanto de los recursos humanos como de las maquinas. Para lograr este equilibrio, los responsables de la planeación deben haber suposiciones realistas. Esto requiere de una información continua, con el doble propósito de proporcionar una base de control efectivo e informar al que planea la producción.

ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS EN LA FUNCIÓN FINANCIERA

Planeación financiera. En toda empresa, determinados miembros de la administración deben reunir, clasificar, analizar, estudiar e interpretar la información financiera, formando un plan combinado de requerimientos financieros y de sus consecuencias del rubro en las operaciones.

Concretamente, la planeación financiera abarca los siguientes aspectos:

- a) Pronosticar tendencias económicas que constituyan un fondo contra el cual debe operar la empresa.
- b) Expresar los objetivos generales de la empresa en términos financieros, calculando los recursos financieros requeridos y elaborar un programa para llegar a dichos objetivos.
- c) Seleccionar las fuentes para obtener fondos, algunas de tipo interno y otras externas.
- d) Decidir sobre la mejor utilización y asignación de los fondos.
- e) Preparar las relaciones más efectivas de utilidad-volumen-costos

Organización financiera. Muchas de las empresas cuentan con unidades administrativas que dedican su esfuerzo y tiempo en aspectos de tipo financiero. La estructura organizacional de la función financiera diferirá de acuerdo al tipo y la magnitud de las empresas. En la práctica hay muy escasa uniformidad en cuanto a la estructura orgánica de la función de finanzas. En empresas grandes, un director o gerente de finanzas contará con un tesorero y un contralor que se reporten con él; en una mediana empresa existirá un tesorero o un controlador, con alguno de ellos como principal ejecutivo, en el sentido de que es el responsable de obtener financiamiento para la empresa. En cambio, en la pequeña empresa es muy probable que el propietario o el responsable se hagan cargo de la función de finanzas.

Dirección financiera. En el significado de finanzas están implícitos el buen aprovechamiento y la administración de todos los ingresos, así como de los títulos de capital. Las finanzas son muy importantes, ya sea que la empresa crezca, permanezca relativamente estática, se organice o esté modificando su actividad general, siempre hay necesidades financieras que satisfacer de manera oportuna.

La utilización de métodos administrativos cuantitativos, la complejidad de aspectos fiscales, la tendencia hacia un mayor control financiero de las operaciones, el

advenimiento de la computadora y la necesidad de más capital se han combinado para producir un complejo ámbito de finanzas y para ampliar el campo de acción del administrador financiero. Éste, no sólo está implicado en los asuntos financieros de una empresa, también en la evaluación del desempeño administrativo por conducto de las condiciones financieras, en las adquisiciones, al interpretar la situación financiera y en la ayuda para elaborar las políticas financieras.

Un adecuado financiamiento es importante para el éxito de toda empresa. Se gasta en materiales la cantidad de dinero correcta, captar suficientes préstamos bancarios, proveerse de suficiente capital fijo, es decir, terreno, edificio, maquinaria y equipo, otorgar créditos de forma adecuada y mantener las operaciones de la empresa a un nivel compatible con los fondos disponibles. Las empresas que no pueden pagar sus obligaciones en un tiempo razonable se ven forzadas a clausurar. Por tanto, la liquidez y la corrección financiera son necesarias para sostenerse.

Control financiero. En este aspecto resulta muy útil el análisis de las cuentas de operación activa y pasiva como el porcentaje de la venta, ya que esto determina el índice de capital de operación, el índice de liquidez y la capacidad financiera de ventas de la empresa.

Para ejercer un control sobre la estructura financiera de la empresa es indispensable establecer un presupuesto, en el cual se presenten las cuentas de operación en valor absoluto y en porcentaje sobre la ventana para determinar si las desviaciones en el capital de operaciones se deben al volumen de ventas, al medio de pago de los clientes, al nivel de existencias en inventarios, al plazo promedio de pago de los proveedores o al comportamiento de las otras cuentas variables o semivariantes.

El valor de los activos y los pasivos fijos sólo puede controlarse contra un presupuesto de inversiones y de créditos a largo plazo, se estiman los saldos futuros de acuerdo con las disposiciones y los pagos previstos.

La presentación gráfica de estas cifras permite apreciar con rapidez las tendencias y las desviaciones en relación con los planes. Este tipo de presentación puede hacerse de varias formas.

Los análisis de resultados y finazas pueden presentarse en formatos tabulares para elaborar proyecciones, agregando columnas para incluir las cifras de control que se elijan.

Otra forma de plantear mejor el problema del control de las finanzas de una empresa, puede hacerse mediante el análisis de sus fianzas, que por lo general consiste en determinar los grupos de relaciones específicas que existen entre determinadas partidas del balance y del estado de resultados.

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS EN LA FUNCIÓN DE PERSONAL

La función de personal debe planearse en forma detallada igual que las de producción, comerciales y finanzas. La formulación de objetivos y políticas funcionales y posprocedimientos a emplear son tan importantes como en cualquier otra función.

La planeación efectiva de la función operacional de personal se realiza primero con las consideraciones para lograr que se integre el personal adecuado, de tal forma que el trabajo se desempeñe de forma adecuada y la experiencia del empleado se confiable.

La organización de personal debe aplicar los principios de organización (como división y especialización del trabajo) además de adoptar una estructura organizacional adaptada a las actividades asignadas a él. Las unidades orgánicas que componen un departamento de personal varía de acuerdo con la magnitud de la empresa, por ejemplo: empleo, servicios al personal, relaciones laborales, capacitación e investigación, todos son importantes para realizar un programa de administración de personal.

El departamento de personal es un grupo de apoyo para los ejecutivos. Se les proporciona ayuda en asuntos como políticas de personal, relaciones laborales, capacitación, controles que deben llevarse, actividades recreativas, etc.

La dirección de personal abarca un conjunto de actividades muy amplias, este contenido varía se una empresa a otra. En las actividades de mayor importancia están:

- a) Contratación de personal competente.
- b) Conservar al personal competente.
- c) Incrementar la productividad individual.

Sin embargo, existen otras actividades de esta dirección que vienen a complementar las anteriores como: la motivación, la comunicación, el desarrollo de ejecutivos, los incentivos, etc.

El control en la función de personal como en todas las funciones operacionales, existe la verificación y la comprobación de que los resultados obtenidos se apeguen a lo que se planeó. En si, esto quiere decir que los objetivos establecidos para el personal deben vigilarse y evaluarse.

Existen varios controles para la administración de personal, entre los cuales están:

- a) La evaluación de personal.
- b) Calificación de méritos.
- c) Registros.

Es de mucha importancia conocer en todo momento cuáles son las aptitudes, el comportamiento y las aspiraciones del personal. Para lograrlo se procurara confiar en registros escritos, la información que se utiliza o que se debe utilizar para la administración de personal.

3.5 LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA

Un adecuado sistema de comunicación es en efecto, condición básica para el funcionamiento eficaz de la empresa y constituye al mismo tiempo, una disposición en la que se basa el trabajo.

De manera más exacta, el sistema de comunicación que existe en una empresa comprende, además de las comunicaciones internas (que se desarrollan dentro de la empresa) en los diversos niveles jerárquicos, las comunicaciones (externas) que se extienden a clientes, a proveedores y al público en general.

La comunicación adquiere un rol fundamental como correa de transmisión de la organización para su funcionamiento operativo, y subraya su importancia como elemento constructor de la identidad y la cultura. La identidad de la empresa, su personalidad, es su activo más preciado porque es el único elemento que le permite diferenciarse de la competencia. Lo que una empresa comunica no es nada más ni nada menos que lo que la empresa es, las competencias que la hacen fuerte y digna de reconocimiento.

La comunicación es una función estratégica y apoya estructuralmente el proyecto empresarial, en tanto se convierte en un instrumento para la calidad.

Esto se logrará si los mensajes fluyen adecuadamente y si la arquitectura de la organización está acorde para lograr una comunicación que esté integrada con sus objetivos.

Las comunicaciones externas tienen como objetivo que los clientes y el entorno comprendan lo que la compañía ofrece: generar credibilidad, estar por delante de las expectativas de los clientes e integrar las sugerencias e ideas de los mismos en la oferta de servicio de su organización. De esta manera, los clientes satisfechos se

convierten en clientes comprometidos, y a la gente comprometida le encanta hablar de sus compromisos.

Para que esté organizada, la comunicación en la empresa debe ser abierta, para comunicar con el exterior (medio); tener una finalidad, es decir, debe estar vinculada a objetivos y a un plan de conjunto; debe ser multidireccional, es decir, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna-externa, etc.; debe estar instrumentada y valerse de herramientas, soportes, dispositivos e indicadores seleccionados en función de los objetivos; debe estar adaptada integrando sistemas de información administrables y adaptados a las necesidades específicas de cada sector.²²

Un buen plan de comunicación, debe plantearse, al inicio, los siguientes objetivos:

- Determinación de la estrategia de comunicación.
- Definición del estilo de comunicación.
- Establecimiento de redes internas de comunicación.
- Optimización de los recursos de comunicación propios.

Las comunicaciones deben ocupar un rol destacado en el desarrollo de la organización, deben ser la herramienta mediante la cual la empresa expresa su personalidad, sus fortalezas, aquello que la hacen "única e irrepetible".

3.6 LA CULTURA DE CRECIMIENTO EN LA EMPRESA

El crecimiento económico es una de las metas de toda sociedad y el mismo implica un incremento notable de los ingresos, y de la forma de vida de todos los individuos de una sociedad. Existen muchas maneras o puntos de vista desde los cuales se mide el crecimiento de una sociedad, se podría tomar como ejes de medición la inversión, las tasas de interés, el nivel de consumo, las políticas gubernamentales, o las políticas de

²² www.arearh.com.htm. La comunicación en la empresa como función estratégica, elaborado por: [Maria Alejandra di Fonzo](#)

fomento al ahorro; todas estas variables son herramientas que se utilizan para medir este crecimiento. Y este crecimiento requiere de una medición para establecer que tan lejos o que tan cerca estamos del desarrollo.

4. PROGRAMA INTEGRAL DE APOYO AL COMERCIO AL DETALLE EN EL ESTADO DE MICHOACÁN:

@TIENDA

Constantemente el empresario se enfrenta a preguntas del siguiente tipo: ¿Genera mi empresa utilidades suficientes para pagar las deudas?, ¿Tengo respaldo para afrontar imprevistos?, ¿Cuánto debo actualmente?

Conocer las respuestas permitirá, no solo cumplir los compromisos con dichos agentes o entidades, sino que es fundamental que el empresario sepa si la empresa le está dando los resultados esperados por su esfuerzo personal, muchas veces, por el de su familia.

Para ello es necesario generar, registrar e interpretar válidamente la información contable del negocio. Con esta información en mano, el empresario identifica si su negocio es rentable o no, le permite, al mismo tiempo, ir planeando su desarrollo y saber si el negocio está creciendo por utilidades o si hay más dinero en caja sólo porque obtuvo un préstamo en el banco o de sus amigos.

El saber cuanto dinero ingresa a la empresa, así como cuanto se ha obtenido en utilidades, el aumento o disminución de las ventas, los bienes que pertenecen a la empresa, las deudas que se tienen, la inversión en inventarios y saber a quien se debe y quienes nos deben, es información que ayudará a tomar decisiones correctas si

contamos con un sistema básico de registros y una buena administración para dirigir la empresa.

El programa @tienda permite impulsar el financiamiento de maquinaria, materiales y equipos propios de estos negocios, así como aportar una parte proporcional de los costos de capacitación y asesorías necesarias que les otorguen herramientas para una mejor administración y operación, de igual manera se apoya con los recursos necesarios para remodelar o mejorar su imagen externa, así como también, se vinculan los recursos proporcionales y facilidades de financiamiento para cambio de imagen interna.

4.1 INSTITUCIONES DEDICADAS AL FOMENTO Y DESARROLLO DE LAS EMPRESAS

“La única forma de afrontar el desempleo es generando más inversión, impulsando, motivando y facilitando las cosas al sector Productivo”²³

Para promover y facilitar el desarrollo económico de Michoacán, el Gobierno del estado, a través de la SEDECO, implementa programas que permiten elevar el nivel de competitividad de los sectores productivos, en beneficio de la población.

4.2 PROGRAMAS DE APOYO A PYMES, HERRAMIENTAS PARA EL CRECIMIENTO

Algunos de los programas que se enfocan al apoyo y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas son los siguientes²⁴:

- SERVIRTE
- MIPYMES
- CEXPORTA
- ATIENDA

Todos ellos destinados a detonar el desarrollo económico de Michoacán.

²³ Secretaría de Desarrollo Económico. Eloy Vargas Arreola. www.michoacan.gob.mx

²⁴ www.michoacan.gob.mx

4.2.1 MODALIDADES DE LOS PROGRAMAS DE APOYO A PYMES

SERVIRTE, *facilita la instalación de las empresas.*

El Centro de Atención Empresarial SERVIRTE tiene por objeto facilitar la instalación y el desarrollo de empresas en el estado, por medio de una instancia moderna de asesoría consultiva y apoyo que brinde atención eficiente en la gestión de trámites.

De igual modo, facilita el acceso a los programas de apoyo que operan en las diversas dependencias y entidades federales, estatales y municipales.

En SERVIRTE se cuenta con la participación de representantes de los diferentes ámbitos y dependencias gubernamentales. Tiene oficinas en Morelia y Uruapan y para este año abrirán Lázaro Cárdenas y Zamora.

APOYO A MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYMES)

Dentro de los apoyos a las pequeñas empresas, Michoacán ocupa el segundo lugar nacional en gestión y aplicación de recursos del Fondo PYMES, de 2002 a 2004.

Entre los proyectos respaldados, se encuentran:

- Instalación de planta procesadora de trucha arcoiris en Zitácuaro
 - Construcción de unidad de producción y comercializadora de huaraches
 - Centro de distribución y servicios para la fabricación de muebles de madera en Nahuatzen
 - Instalación y operación de una planta productora de Ecomadera en Jiquilpan
 - Segunda etapa del Parque Industrial Región Zamora
 - Infraestructura básica para el Parque de la Micro y Pequeña Empresa de Lázaro Cárdenas
 - Centro de Atención Empresarial Servirte-Uruapan y
 - Equipamiento y funcionamiento del Centro de Articulación Productiva de la Industria del Huarache y Calzado de Sahuayo
-

No son los únicos proyectos, aunque sí forman parte de los más representativos.

EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS MICHOACANOS

Con el estímulo a las micro y pequeñas empresas con vocación exportadora, en el periodo 2002-2005 se han duplicado las exportaciones del estado.

En 2004, dichas exportaciones representaron el 7.2 por ciento del Producto Interno Bruto de Michoacán, según datos del Sistema de Administración Tributaria (SAT).

Lo anterior, en virtud de que por primera vez se formuló una estrategia de promoción comercial; se adquirió un stand institucional; se realizó un estudio de las principales ferias y eventos comerciales nacionales e internaciones y se integró el Centro Empresarial para las Exportaciones de Michoacán (Cexporta).

Cexporta promociona productos y consolida empresas PYMES con material promocional, desarrollo de productos y capacitación.

De 2002 a 2005, Cexporta apoyó la participación de empresarios michoacanos en 47 ferias que sirven de escaparate para la oferta de sus productos. De ellas 26 fueron nacionales y 21 internacionales.

El número de apoyos otorgados a empresas para participar en ferias asciende a 433.

Los productos con mayor promoción han sido: aguacate y derivados, mango, guayaba, fresa, salsas, conservas, galletas, chocolate de mesa, dulces típicos, tequila y charanda, artesanía, mueble y artículos de decoración en general.

Michoacán se ha distinguido por ser el estado con más participaciones en ferias y por contar con el mayor espacio de exhibición para sus productos.

ATIENDA

Programa Integral de Apoyo al Comercio al Detalle, @tienda. Alrededor de 300 microempresarios de Morelia, Uruapan y Zamora, propietarios de tiendas de abarrotes, han recibido apoyo para capacitarse y equipar sus negocios a través de este programa destinado a detonar el desarrollo económico de Michoacán.

4.3 PROGRAMA INTEGRAL DE APOYO AL COMERCIO AL DETALLE

El Programa Integral de Apoyo al Comercio al Detalle, conocido como @tienda apoya a las tienditas de la esquina a través de capacitación, maquinaria y financiamiento, como parte del Programa. Con @tienda se remodelan, amplían y modernizan pequeños negocios de abarrotes en Morelia, Uruapan y Zamora, para impulsar el desarrollo y elevar la competitividad del pequeño comercio en Michoacán.

En Michoacán el sector comercio esta conformado por 25,097 unidades económicas, (tiendas de abarrotes) es importante resaltar que en 10 municipios de los 113 que hay en el estado, se concentra el 50% de los abarrotes y misceláneas existentes.

Este sector representa el 98% del total de las empresas en México (fuente: SECOFI). Son éstas las que más problemas tienen, menos apoyo, imposibilidad de acceder a créditos o asesoría; pequeños y medianos empresarios tienen un profundo conocimiento técnico, pero gran aridez administrativa.

Para un mejor resultado de @tienda, se inició con un programa piloto para 15 tiendas lo que permitió adecuar. La importancia del sector y la problemática antes descrita, propicio que en el año 2004 el Gobierno del Estado de Michoacán a través de la Secretaría de Desarrollo Económico, la Fundación para el Desarrollo Sostenible en México y Abarrotera del Duero S.a. de CV. presentarán, a la Subsecretaría Pyme

“Programa de Apoyo Integral de Apoyo al Comercio al Detalle” para apoyar a 300 empresas en el estado de Michoacán.

Dio inicio en el 2004 el primer Programa Integral de Apoyo al Comercio al Detalle “@tienda”. En el mes de Septiembre inició la operación del Programa con el objetivo de apoyar de manera directa a 300 comercios detallistas del sector abarrotero en los Municipios de Morelia, Uruapan y Zamora.

4.4 DEFINICIÓN

El programa es de carácter público, no es patrocinado ni promovido por partido político alguno y sus recursos provienen de los impuestos que pagan todos los contribuyentes.

El Programa Integral de Apoyo para el Comercio al Detalle denominado @TIENDA, es un instrumento de atención y gestión del comercio detallista del Estado de Michoacán de Ocampo, el programa atiende permite impulsar el financiamiento de maquinaria, materiales y equipos propios de estos negocios, así como aportar una parte proporcional de los costos de capacitación y asesoría necesaria que les otorgué herramientas para una mejor administración y operación, de igual manera se apoya con los recursos necesarios para remodelar o mejorar su imagen externa de financiamiento para cambio de imagen interna.

4.5 OBJETIVO GENERAL

Consiste en brindar apoyo al pequeño comercio para fomentar su crecimiento, promover el desarrollo económico estatal a través del otorgamiento de apoyos para impulsar la consolidación, productividad, competitividad y sustentabilidad del Comercio al Detalle en el Estado de Michoacán.

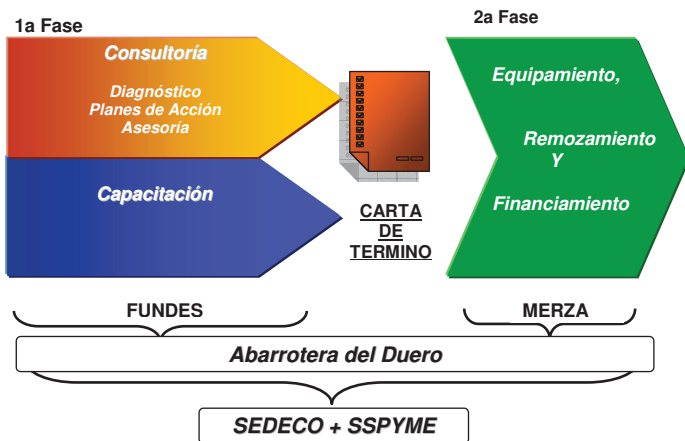
4.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- I. Contribuir a la conservación y generación de empleos formales;
-

- II. Fomentar la innovación, el desarrollo y la modernización tecnológica del comercio al detalle;
- III. Estimular la formación de consultores y capacitadores en atención al comercio al detalle;
- IV. Fomentar la integración y/o asociación empresarial;
- V. Brindar herramientas de gestión para el incremento de las ventas y la lealtad de clientes.
- VI. Vincular al Comercio Detallista con fuentes de financiamiento; y,
- VII. Promover y difundir otros programas, instrumentos, productos y acciones para elevar la competitividad del comercio al detalle.

4.7 ESTRUCTURA DE OPERACIÓN

Fases del Proceso



La operación del Programa se desarrolló a través de Reglas de Operación que se publicaron en el Periódico Oficial del Estado para cada ejercicio fiscal.²⁵

4.7.1 CONSULTORÍA

La fase de aplicación de la consultoría permite profundizar el análisis de la situación actual de la Empresa, su objetivo principal es abordar un Proceso de Consultoría que dé como resultado una nueva recomposición de la capacidad competitiva de la empresa y del consecuente rediseño de su estrategia de mercado, a lo largo del proceso de consultoría los participantes tendrán una mayor visión, comprensión y certidumbre de la efectividad de su modelo de Administración, en el área operativa podrán diseñar y aplicar indicadores que le permitan medir no sólo el resultado, sino los avances y corregir las estrategias de manera oportuna.

Dentro de la consultoría se realiza un Diagnostico, tiene por objetivo determinar el nivel de competitividad que tiene la empresa frente a la situación de mercado que prevalece, a través de la identificación de sus Fortalezas y Debilidades, Oportunidades y Amenazas, así como el diseño de estrategias para mantener y ampliar su posición en el mercado.

El Diagnostico comprende el análisis integral de las cinco áreas básicas de la Empresa:

Administración. La Planeación, Toma de decisiones y Liderazgo.

Recursos Humanos. Selección, Capacitación y Desarrollo del personal.

Mercado. Retención y Ampliación de su Cartera de Clientes.

Comercialización. La Administración del Inventario y El Proceso de Atención de Clientes.

Finanzas. El Negocio, ¿Gana o Pierde?

²⁵ Anexo 1.

El Diagnostico analiza al pequeño comercio en la perspectiva de usuario potencial de tecnología informática, de esta forma se detecta la necesidad de equipo, ya sea hardware o software, y si cuenta el personal con las habilidades necesarias para la operación del mismo o bien que requiere el propio empresario para operar él mismo. Lo anterior permite que eventualmente se pueda canalizar a estos detallistas hacia otros programas de apoyo estatal para apoyar su modernización en esta materia.

Con base en estos resultados, se formulan planes de acción específicos para superar los problemas detectados, a continuación se implementan las acciones mediante sesiones de acompañamiento en el punto de venta, es decir las asesorías en sitio, de manera de introducir cambios y lograr mayores niveles de eficiencia y calidad en aquellas variables comerciales o de gestión del negocio que se observen críticas en la operación y así, establecer acciones de seguimiento y evaluación que se requieran.

4.7.2 CAPACITACIÓN (SEMINARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL)

Las intervenciones en sitio, son reforzadas con sesiones de Capacitación grupal sobre los temas más puntuales de la gestión. El objetivo general de la capacitación, es que al término del Seminario, los participantes podrán validar y fortalecer su Modelo de Administración, Planeación y Toma de Decisiones, para sumarse de manera efectiva al logro de los objetivos de su Empresa. El programa considera como líneas de acción la intervención directa (**Anexo 2**).

- Asesoría presencial en sitio: en la intervención del consultor, se implementan las acciones propuestas y algunos controles básicos, a efecto de que el propio empresario sea el agente de cambio hacia el interior de su gestión. Las acciones de implementación y el monitoreo se hacen sobre las variables detectadas como las más importantes para el empresario.
 - Capacitación: el contenido de capacitación se adapta con ejemplos pertinentes a la actividad del comercio detallista, cuya columna vertebral se centra en la gestión comercial del punto de venta y se ha incorporado un tema sobre el ahorro de energía,
-

el cual se ha detectado como un tema que incide en la competitividad de la tienda, al generar ahorros significativos.

4.7.3 REMOZAMIENTO

Para la mejora de la infraestructura de atención y servicio, se contempla la pintura de fachada del la tienda, plasmar el logo que lo acredita como participante del Programa y darle una imagen de empresa competitiva.

4.7.4 EQUIPAMIENTO

El ser participante del Programa, los califica como Acreditados para recibir en la siguiente etapa los beneficios en el renglón de Tecnología y Equipamiento, que las tiendas requieren para mejorar su infraestructura de atención y servicio, el cual se detecta en el proceso de diagnóstico.

4.7.5 MINISTRACIÓN DE RECURSOS

APORTACION POR COMERCIO

ENTIDAD PARTICIPANTE	APORTACION
FONDO PYME	\$ 11,666.00
GOB. DEL ESTADO	4,000.00
EMPRESARIO	1,000.00
TOTAL	\$ 16,666.00

5. CAPACITACIÓN PROPORCIONADA POR EL PROGRAMA ATIENDA MICHOACÁN

5.1 LABORATORIO DE NEGOCIOS

El uso estratégico de la información se da cuando las empresas crean, organizan y procesan información a fin de generar nuevo conocimiento a través de aprendizaje organizacional. Un nuevo conocimiento permite a la empresa desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar las ofertas existentes y mejorar los procesos.

Las empresas buscan y evalúan la información a fin de tomar decisiones importantes. Aunque la toma de decisiones por parte del empresario es un proceso complejo, no hay duda de que es una parte esencial de su vida: todas las acciones de la empresa se inician con decisiones. Cuando el empresario tiene la comprensión y el conocimiento para actuar, debe escoger entre las opciones o capacidades disponibles y comprometerse con una sola estrategia. Puesto que todo comportamiento organizacional surge de decisiones, son éstas las características esenciales de la estructura y la función de la empresa.

El taller de Laboratorio de Negocios tiene por objeto destacar algunos conceptos y contenidos sobre los temas de ventas, compras, registros de operación comercial y dar a conocer las características y habilidades con las que debe cumplir un empresario, con el fin de mejorar la toma de decisiones en el resultado del negocio.



Los instrumentos de los que dispone el detallista para actuar en el mercado, más su habilidad para encontrar la mezcla adecuada entre ellos, darán por resultado un volumen aceptable de ventas de acuerdo a lo planeado.

Para que pueda vender, necesita comprar mercancía que le permita abastecer su tienda con una calidad adecuada, al precio más conveniente y en el momento oportuno.

A través de las herramientas que se tratan en este taller de Laboratorio de Negocios, el detallista podrá integrar algunos conceptos adicionados a los ya usados en la operación de la tienda. Como el momento en que conviene comprar mercancía, qué y cuanto comprar, y cada cuando. El planificar las compras le permite controlar los egresos, costos y retiros involucrados en la operación del negocio.

5.2 MERCADEO EN EL PUNTO DE VENTA

El Mercadeo en el Punto de Venta es un conjunto de técnicas orientadas al punto de venta con la finalidad de motivar el acto de comprar por parte del consumidor, de modo que dicho acto sea más rentable, tanto para el proveedor como para el distribuidor, permitiendo a la vez satisfacer las necesidades del consumidor por medio de la presentación apropiada de cada producto.

El Merchandising es el marketing (mercadeo en el punto de venta), es decir, un recurso que tiende a sustituir la presentación pasiva del producto por una presentación activa, de forma que sea ésta más atractiva: disposición del producto en la góndola, buen funcionamiento, y envase, atractiva presentación, exhibición e instalación (**Anexo 3**).

Los beneficios que el Mercadeo ofrece, desde el punto de vista estratégico, son:

- Cambio del concepto de “despachar” productos a “vender”.
 - Conversión de zonas frías a zonas con calor humano.
 - Reducción del tiempo de compra.
-

- Aumento de rotación de productos.
- Presencia pasiva por una activa.
- Aprovechamiento al máximo del punto de venta.
- Potencia los productos de difícil rotación.
- Coordinación y comunicación integral en el punto de venta.

El concepto de Merchandising involucra aspectos necesarios para medir su efectividad:

- Conocimiento del mercado.
- Efectividad del nivel de inventario.
- Influye en la línea recta que une el ojo del cliente potencial con el producto.
- Mide el impacto de las ofertas o promociones.
- Para la exhibición adecuada de los productos.
- Aumenta número de consumidores en los puntos de venta.
- Aumenta la rotación de los productos.

La primera aproximación necesaria para evaluar un punto de venta es: conocer el mercado cercano, la zona de clientes, el potencial de clientes, su poder de compra y la competencia existente.

El consumidor es muy importante para el mercadeo, pues todas sus actividades están orientadas a satisfacer las necesidades de éste, por ellos es necesario considerar el comportamiento de compra, comportamiento de consumo o de uso, y los factores del entorno, como son económicos, legales, sociales e internos de la persona.

Los niveles de captación del consumidor se pueden distinguir las siguientes equivalencias de observación.

- Nivel de los ojos, es el nivel de mayor rotación y atención por parte del consumidor, donde hay más posibilidades de venta por influencia directa de lo visual.
- Nivel de las manos, es el nivel intermedio que ofrece el producto en una forma manualmente cómoda.

- Nivel del suelo, es el nivel de visión difícil, pues el consumidor debe agacharse para ver o tomar el producto.

Una vez analizada la influencia de del punto de venta se revisa el interior de la tienda. Se analizan los términos de **Layout** que es la distribución (disposición) de las diferentes instalaciones dentro de la sala de ventas, por ejemplo: cajas, góndolas, exhibidores, pasillos, localización de ciertas secciones, servicios anexos (teléfono, cajero automático, baños), etc., (**Anexo 4**).

Su función principal es permitir conocer el flujo de circulación del público y el sentido de cada circulante, identificar los puntos de mayor y menor circulación, ubicación de los productos y su relación entre ellos, la ubicación de exhibidores, bases de oferta, elementos de promoción y de todo otro material posible en el punto de venta.

La modalidad más efectiva para motivar la compra es la realización de una exhibición activa de los productos utilizando para ellos los artículos de mayor atracción y las zonas proporcionales.

Las promociones de ventas deben lograra mayor rotación, presentar productos nuevos, aumentar las ventas, responder a otras promociones de la competencia, conseguir una marca, acompañar una campaña publicitaria, aumentar la imagen y competir con otras tiendas.

Transmitir animación en el punto de venta como: ambientación sonora, que transmite placidez al consumidor al momento de materializar su compra; la iluminación, los espacios deben estar correctamente iluminados, sin dejar zonas oscuras que influyan negativamente en la actitud de compra; la decoración, la ambientación de cada sector debe ser apropiada a los productos que se estén ofreciendo; la señalización, la información rápida y explícita sobre productos, precios y otros detalles.

Las cabeceras de Góndolas, la conforman un área de atracción y un ambiente comercial que produce impacto, se utilizan para productos nuevos o de estación.

5.2.1 PRINCIPIOS DEL MERCADEO EN PUNTOS DE VENTA

El Mercadeo se basa en 6 principios que indican las maneras específicas de operar del mercado, en el punto de ventas:

- Rentabilidad

Los esfuerzos que se realizan en el Mercadeo, como es el uso de materiales, tiempo y otros, deben ser utilizados de forma que causen el mejor efecto en las ventas, ya que siempre debe tenerse en cuenta el potencial vendedor de la tienda.

Proporcionar los espacios en las góndolas (estantería) será conveniente en la medida que cada uno de ellos genere un ingreso y, por tanto, una ganancia, la cual se mide según los productos exhibidos, su rotación y la cantidad de espacio que ocupan.

- Ubicación

La ubicación se refiere a varios aspectos, los cuales se pueden dividir en tres importantes recomendaciones:

- a) Conseguir la mejor ubicación dentro de la tienda, lo que dependerá del tipo de producto y del espacio disponible.
- b) Siempre deben evitarse circunstancias adversas, por ejemplo que la mercancía se ubique cerca de los accesos a bodegas o cerca de productos de olores fuertes, cuando las mercancías no sean del mismo tipo.
- c) Protección de la mejor ubicación y el espacio ganado, como debe marcarse en la cancha o terreno que ya se poseen en las estanterías

- Impacto

Para causar una buena impresión en el consumidor es importante tener en consideración la correcta colocación de las etiquetas de modo que puedan ser

vistas fácilmente por el consumidor, usar al máximo las cantidades de productos de acuerdo al potencial de ventas y marcar claramente los espacios en las estanterías para distinguir mejor cada producto.

- Disponibilidad

Los productos deben ser de fácil acceso y al exhibirse se deben conseguir lugares que sean de más fácil alcance manual.

- Precio

Este factor, que puede ser crítico para la aceptación del producto y el establecimiento comercial elegido, es recomendable considerar que el precio es el factor principal que induce a la compra, en las promociones, los rótulos de cada producto deben usar números redondos y gruesos para provocar un impacto provechoso y las etiquetas de precio deben ser ubicadas y no parecer que se está tratando de ocultarlas.

- Estabilidad

Este factor va dirigido primordialmente al momento de acomodar la mercancía de modo que siempre esté equilibrada, sea estable, permita la visibilidad, sea segura y dé seguridad al público.

5.3 CALIDAD EN LA ATENCIÓN

Las organizaciones que tienen un buen servicio escuchan a sus clientes, entienden lo que quieren decir y responden a sus demandas. Tienen conciencia que los clientes son los que mandan, eso es, que son ellos los que, mediante su decisión de compra, determinan finalmente el éxito o fracaso de una empresa.

Hay que saber escuchar a los clientes. Es necesario estar permanentemente actualizado en todos los que pueda afectar su grado de satisfacción. Por lo tanto, es necesario diseñar procedimientos de seguimiento y evaluación eficientes y sistemáticos.

La experiencia indica que la mayoría de la personas suelen no reclamar cuando tienen problemas con el servicio. Tampoco suelen volver.

Las razones son muchas:

- Las personas han perdido la ilusión que sus quejas puedan resolver algo, saben que gran parte de los empleados no están entrenados para lidiar con los reclamos, ni para encamarlos o seleccionarlos como corresponde. Mucho menos, responsabilizarse ante el cliente.
- Reclamar es difícil. ¿A quien reclamarle?, primero hay que descubrir el nombre de esas persona, el de su jefe, la dirección, etc. Escribir una cata causa demasiado trabajo y pérdida de tiempo.
- Muchas personas no se sienten bien reclamando, otras expresan momentáneamente sus opiniones, pero no se preocupan de insistir en el tiempo.
- Es más aconsejable cambiar de proveedor, existen tantos en el mercado, que siempre resulta más fácil elegir uno de ellos, que reclaman.

El servicio ofrecido al cliente debe ser evaluado porque el buen servicio impulsa la satisfacción del cliente, la lealtad, y la lealtad del cliente mejora las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

Hay muchas formas de escuchar a los clientes, debe tomarse un tiempo para preguntarle a sus clientes que piensan del servicio que se le esta dando y elaborar encuestas de servicio que puedan aplicarse permanentemente cada cierto periodo de tiempo.

Conseguir clientes hoy en día, cualquiera que sea su negocio, es difícil. Ninguna empresa puede darse el lujo de perderlos. Por tanto, se deben buscar todos los mecanismos posibles para conseguir que permanezcan siempre con nosotros.



Uno de los pilares de diferenciación es brindar una atención de calidad al cliente, es decir, entregarle un producto o servicio de mejor manera que los competidores.

Un 69% de los clientes que se cambian de tienda o local lo hacen porque encontraron una actitud de indiferencia hacia ellos.

Como promedio cuesta seis veces más caro atraer a nuevos clientes que conservar un antiguo.

Visto desde esta perspectiva de la tienda, la satisfacción se traduce en que al cliente le agrade la atención, pero que éstas se traduzcan en compras.

Existen aspectos generales, presentes en la satisfacción por la atención, los podemos denominar como; Técnicos como atención competente o eficiente y Trato (atención agradable).

La empresa o tienda debe tener información sobre los distintos tipos de clientes que atienden y sobre sus intereses.

Quien interactúa con un cliente debe conocer sus productos, sus servicios y las capacidades de la empresa, incluso debe saber sobre los productos que ofrece la competencia y de los sustitutos que podrían remplazarlos. En pocas palabras "saber del negocio". Este conocimiento le da un nivel de seguridad y confianza muy alto que se transmite, también, al cliente.

Sin embargo, mostrar competencia no significa dictar una cátedra o charla técnica que sólo provoque el lucimiento personal. Hacer participar al cliente, no exaltar demasiado y no presionar son elementos para adaptar al cliente.

Entre las consideraciones para hacer que el cliente se sienta gratamente atendido y tienen relación con la forma personal de relacionarse con él, se encuentran las siguientes:

- *Escuchar*, va mas allá de oír lo cual es una acción refleja, que significa prestar atención e interés a lo que dice y expresa el cliente. Para que este perciba que esta siendo escuchado es conveniente: mirarlo a los ojos, no distraerse con otros clientes, preguntar para confirmar si usted le esta entendiendo bien, y observar las reacciones a lo que usted dice.
- *Empatía*, ponerse en el lugar del cliente para sentirse y comprender lo que él siente con respecto a un problema o a una situación particular.
- *Expresión Eficaz*, establecer una buena comunicación con el cliente, es casi tener lograda una buena atención. La expresión eficaz está relacionada con “como” decir bien lo que se debe decir, usar el “tono” adecuado de voz, y el aspecto no verbal lo dice con gestos, actitudes, moviéndose y expresiones.

Todo cliente espera ser bien atendido. Para marcar la diferencia es necesario dar más de lo que espera. Un regalo proporcional, acompañar al cliente al automóvil con las bolsas de compra, son atenciones que no tienen mayor costo comparado con el efecto que produce en el cliente.

5.3.1 MERCADEO EN EL PUNTO DE VENTA, LA COMBINACIÓN OPTIMA

En el punto de venta se produce la decisión final de lo que va a adquirir el cliente para consumo familiar. De ahí la importancia de la estrategia para emplear, aprovechando la capacidad y percepción de los sentidos humanos a la promoción del producto. A través de esos sentidos se perciben los productos, dándole un valor individual de influencia a cada uno de ellos sobre el producto. Estos valores pueden ser: Vista un 55%, Oídos 18%, Olfato 12%, Tacto 10% Y Gusto 5%.

Una correcta aplicación del merchandising está dada por la adecuada combinación de ciertos factores que influyen para que los resultados de venta sean los esperados.

El producto correcto, se deben privilegiar las mercaderías con un buen potencial de ventas, así como los productos que proporcionen altas utilidades, en tamaño y variedades apropiadas.

El lugar correcto, que los productos puedan tener la mejor ubicación de venta dentro de la tierra o punto de ventas.

La cantidad correcta, es decir, que las existencias del producto puedan satisfacer la demanda en todo momento.

El precio correcto, que los precios sean competitivos, atractivos y fácilmente visibles por los compradores.

El momento correcto, que la publicidad y la promoción se hagan en el momento en que los productos estén disponibles en los diferentes puntos de ventas.

La forma correcta, que la exhibición tenga en número correcto de caras frontales, que los productos estén libres de polvo y bien etiquetados, que el punto de venta esté correctamente iluminado, etc., (Anexo 5).

5.3.2 DESARROLLO DE MERCADEO PARA CATEGORÍAS DE PRODUCTOS

DESARROLLO DE LA GESTIÓN POR CATEGORÍAS DE PRODUCTOS (GCP)

La GCP es un proceso conjunto de distribuidor/proveedor que trata a cada una de las categorías o líneas de productos como unidades estratégicas de negocios, produciendo un mejoramiento en el resultado de los negocios al orientarse a la entrega

de un mayor valor al consumidor. Estas acciones requieren de un cambio organizacional de parte de proveedores y distribuidores en áreas de mutuo beneficio, tales como: manejo de inventarios, aumento de rentabilidad de los productos, incremento de la rotación y el servicio al cliente.

Las mejores prácticas de la GCP define seis componentes a considerar, dos de ellos esenciales llamados Componentes Clave: Estrategias y Proceso del Negocio, los cuatro restantes conocido como Componentes Habilitadores son: Tecnología y Sistemas de Información, Estructura y Capacidades Organizacionales, Relaciones de Colaboración con los Proveedores y Evaluación, Control y Seguimiento de cada categoría definida.

PROCESO DE NEGOCIO DE LA GCP

Este proceso permite manejar y conocer los diferentes productos de la empresa, sus secciones y los aspectos más eficientes de los puntos de venta o de almacenamiento.

Es una forma de trabajar que involucra un conjunto medido y estructurado de actividades diseñadas para desarrollar e implementar un plan de negocios de la categoría, con un fuerte compromiso entre distribuidor y proveedor.

El proceso de la GCP está estructurado en seis etapas, las que responden a preguntas claves del proceso tal como se describen a continuación:

- Definición de la categoría
- Rol de la categoría
- Evaluación de la categoría
- Estrategias de la categoría
- Tácticas de la categoría
- Implementación del plan

Solamente mencionaremos hasta el cuarto punto (Estrategia de la Categoría).

La Categoría puede definirse como un grupo de productos que los consumidores perciben como interrelacionados para satisfacer sus necesidades; trátase de cualquier línea específica de productos.

El Rol de la categoría establece la base de asignación de recursos para maximizar el retorno sobre los activos. Es la base para coordinar las estrategias en todas las categorías y da la dirección general para todas las decisiones relativas a la estrategia y táctica de la categoría.

Existen cuatro Roles que se detallan a continuación:

Rol de Destino. El más importante de los roles es el que hace que los consumidores vayan al negocio minorista específicamente para comprar esas categorías. Las categorías con rol de destino deben ser pocas, no más del 10%. Pero son responsables de producir entre 40% y el 50% de las ventas en facturación. Se espera de ellas alta rotación.

Rol de Rutina. Son las que los consumidores adquieren habitualmente. Ejemplo, en un supermercado, azúcar, fideos, arroz, etc., o en una casa de artículos para el hogar, ventiladores, afeitadoras, etc. Significan entre 70% y 90% del total de las categorías, y deben producir una venta en pesos cercana a 50% del total de la facturación.

Rol de Conveniencia. No son la base del negocio, pero refuerzan su imagen general y contribuyen a aumentar la rentabilidad y la facturación. Las categorías designadas para jugar este rol necesitan ser de alto margen, aunque su rotación esperada sea baja.

Rol Ocasional o Estacional. Es el rol que asigna a categoría que surgen con mucha fuerza en un momento, para luego reducirse o desaparecer. A las categorías estacionales se les debe asignar un rol en su temporada: destino, rutina o conveniencia.

Evaluación de la categoría, antes de definir las estrategias de la categoría es muy importante desarrollar un diagnóstico de ellas, en el que se analizan los factores que nos ayudan a ver y entender sobre “la salud” de la categoría, así como para determinar las oportunidades en el desempeño de éstas.

El diagnóstico implica desarrollar un análisis de los componentes de la categoría (subcategorías, segmentos, marcas, etc.)

- Rendimiento de la categoría, precios, márgenes, competencia, proveedores.
- Variables del consumidor, se refiere a la valoración del consumidor respecto a los productos de la categoría.
- Variables de la competencia. Es indispensable tener conocimiento de las estrategias de negocios de la competencia para saber cuándo ofrecer una promoción o algún descuento en la categoría.

Estrategias de las categorías, para definir las estrategias de las categorías es necesario individualizar previamente sus componentes: visión y posicionamiento.

La estrategia esta formada por los resultados que queremos en la categoría, mediante las capacidades más importantes requeridas para desarrollar su estrategia en el largo plazo, la que se va definiendo a medida que se obtienen resultados.

Las estrategias son la manera de lograr los objetivos de rol y desempeño de la categoría y a la vez del proceso de desarrollo y vinculación de éstas con las subcategorías, los segmentos, las marcas y los productos, proporcionando la base para desarrollar las tácticas, se pueden definir en: protección del territorio, aumentar el tráfico, aumentar las transacciones, contribuir en las utilidades, generar entusiasmo e imagen de variedad.

La GCP representa una significativa y comprobada oportunidad para alcanzar mejoras sustanciales de negocios a través de la totalidad de la cadena de valor para

consumidores, distribuidores y proveedores. Sin embargo ello requiere claramente un mayor compromiso para cada socio del negocio en la forma de alineamiento estratégico, estructuras modificadas, procesos de trabajo y sistemas de información.

5.3.3 AGREGAR VALOR AL SERVICIO

Todo producto o prestación de servicio considera brindar un servicio al cliente. Entendemos por valor aumentado, el mayor valor que obtiene un cliente por los servicios que se le ofrecen y que son significativamente, superiores a los valores cobrados por la prestación efectuada.

El incluir en los servicios el concepto de “Valor Aumentado”, permite a la empresa diferenciarse de su competencia, ayudándolo a conseguir clientes más leales, dispuestos a pagar mayores precios por estos mismos servicios y al realizar un mayor número de transacciones con ellos.

Es fundamental que el interés por satisfacer a los clientes, se transforme en una sana obsesión, es decir en una persistencia de actitud de conocerlos cada vez más y no desaprovechar ninguna oportunidad de obtener información acerca de sus gustos y necesidades. De tal modo que, el servicio sea siempre algo que sorprenda positivamente a los clientes y los mantenga fieles a nuestra empresa.

Si se quiere conservar a los clientes y aumentar su número hay que ofrecer un buen servicio y ofrecer un buen servicio es un desafío permanente. Implica tener una verdadera y sana preocupación por atender lo mejor posible a nuestros clientes y esforzarnos por conocerlos lo más profundamente posible.

Es importante destacar que a medida que el valor aumentado va siendo adoptado también por la competencia, se va transformando en parte del servicio básico.

El valor aumentado tiene tres componentes:

- **Producto/ Servicio Principal**, es el producto o servicio básico ofrecido al cliente.
- **Servicio Esperado**, añade al servicio principal todos los servicios tradicionales que espera el cliente.
- **Servicio/Aumentado**, añade al servicio esperado beneficios que el cliente no esperaba.

Es recomendable analizar el servicio que damos a nuestros clientes, el servicio que practicamos, y el que hubiéramos querido dar.

5.4 REGISTROS DE OPERACIONES COMERCIALES

Existen registros básicos para toda empresa, los que no son difíciles de llevar pero muy útiles para su gestión. Entre los más frecuentes están:

- **Registros de caja**, para saber cuanto dinero ha entrado y salido.
- **Registros de inventarios**, para saber cuanto tengo en inventarios.
- **Registros de cuentas por cobrar**, para saber cuanto deben mis clientes. Es recomendable registrar los datos personales de los clientes: nombre, dirección, teléfono, cuanto compran y cuando deben pagar los clientes que tienen crédito.
- **Registros de cuentas por pagar**, para saber cuanto y cuando debo pagar a mis proveedores. Nos permite tener más claridad respecto a los compromisos contraídos con los proveedores, es recomendable registrar datos como: nombre, contacto, dirección, teléfono, lo que cobran y como pagar.

CONOCER LA SITUACIÓN DE SU NEGOCIO.

¿Cómo es posible prevenir los problemas financieros, sin conocer el impacto que pueden tener las decisiones? Tomar determinaciones sin información adecuada es un lujo, que puede comprometer seriamente el funcionamiento normal de la empresa. Es posible que no pueda cumplir con el pago de sueldos, arriendos, impuestos, etc. Saber interpretar los estados financieros de la empresa es de gran ayuda para saber:

- ¿Cuánto debe?
- ¿Cuánto le deben?
- ¿Cuánto obtuvo en utilidades o pérdidas en el último semestre?
- ¿Cuáles son sus necesidades de financiamiento?
- ¿Tiene demasiadas deudas en el corto plazo?
- ¿Hay un exceso peligroso de inventarios?

Mucha de esta información es posible obtenerla en los registros básicos que mantiene su empresa. Sin embargo, difícilmente podrá responder todas esas preguntas con la rapidez y exactitud necesaria si no dispone de Estados Financieros actualizados y si no es capaz de entenderlos. Ellos resumen mucha información que es vital para saber cómo está financieramente su empresa; situación que pueda interesar a muchas personas (financistas, propietario, socios potenciales, servicio de impuestos).

Para conocer la situación financiera de su empresa puede seguir dos caminos: estar al tanto de la gran variedad de información relacionada con las cuentas del negocio, o entender lo que dicen los Estados Financieros (Balance General y Estado de Resultados).

El **Balance General** es un informe que muestra, en una determinada fecha, todos los bienes y/o derechos que la empresa posee y las obligaciones o deudas que mantiene con terceros.

En este Balance se distinguen los siguientes conceptos:

- Activo: Todo lo que posee su empresa, tanto en bienes físicos, intangibles o derechos sobre otros.
- Pasivo: Todo lo que la empresa adeuda a terceros, personas distintas a sus dueños.
- Patrimonio: Todo lo que el dueño aporta a su empresa.

$\text{ACTIVOS} = \text{PASIVOS} + \text{PATRIMONIO}$

Todo lo que la empresa pose (activos) tuvo que financiarse, ya sea con obligaciones, deudas, que se tiene con terceros (pasivos) o con la inversión del propietario (patrimonio). Por eso, en toda empresa, la suma de los activos siempre es igual a la suma de los pasivos más patrimonio, es decir:

El **Estado de Resultados** permite saber si la empresa ha obtenido utilidades o pérdidas, durante un determinado periodo de tiempo.

$\text{UTILIDA} = \text{INGRESOS} - \text{COSTOS} - \text{GASTOS}$
--

- Ingresos: Recursos recibidos por venta de bienes y/o servicios, sin impuestos.
- Costo de Ventas: Recursos y servicios utilizados directamente en la producción sin impuestos.
- Los Gastos de Administración: Son los gastos indirectos que realiza su empresa, pero sin incluir las materias primas. Por ejemplo, electricidad, agua, teléfono, arriendo, personal administrativo o de ventas, etc.
- Los Gastos Financieros: Son los intereses pagados por préstamo, etc.
- Gastos de Depreciación: Es la porción de activos (máquinas, equipos e instalaciones consumidas durante un período.

Los ingresos se registran al valor recibido o que se recibirá. Los costos y gastos se registran por el monto efectivamente desembolsado o que se desembolsará para pagar.

5.5 ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

Con cierta frecuencia es posible comprobar que algunas empresas, aun las de gran tamaño, sufren de falta de dinero efectivo al mantener en bodegas en excesiva existencia de materiales, productos en proceso y/o productos terminados. La situación se agrava más, cuando la poca disponibilidad de fondos obliga a recurrir al pago de intereses por préstamos, lo que reduce las utilidades.

Estos problemas, propios de una “administración por inducción”, plantea interrogantes como:

- ¿Con que frecuencia se deben ordenar pedidos de productos?
- ¿Cómo adelantarse a las necesidades de producto?
- ¿Cuánto hay que comprar de cada artículo o producto?
- ¿Cómo reducir los inventarios y evitar a la vez la incidencia de productos faltantes?

Estos aspectos, debe abordarlos en la empresa el área de Administración de Inventarios.

En términos generales, se define la Administración de Inventarios como la función ejecutiva encargada de la provisión de materiales en términos de calidad, cantidad, tiempo y lugar requerido y al menor costo posible. Le compete por tanto prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar la adquisición, conservación, distribución y uso de los materiales.

5.5.1 LA FUNCIÓN DE COMPRAR

La función de compras comprende el conjunto de actividades y labores necesarias de la empresa para procurarse materiales, abastecimientos y servicios en la organización, atendiendo los requisitos de calidad, cantidad y oportunidad requeridos por los usuarios, con el menor costo posible y con miras a maximizar la eficiencia de la empresa.

A menudo, las compras representan un gasto mayor que otras funciones de la empresa, lo cual transforma su eficiente administración en una importante fuente reducción de costos y aumento de los márgenes de beneficios.

Las funciones de compras alcanzan una dimensión muy amplia y es importante que exista una clara comprensión de ellas debido a que, como se señaló anteriormente existe una relación entre sus funciones y las otras áreas de la organización.

Entre las funciones se encuentran las siguientes:

- Planificación, organización, dirección y control de las compras.
- Programación de las compras
- Introducción de políticas, procedimientos y controles de compra.
- Evaluación de proveedores.
- Desarrollo de proveedores.
- Recepción de las solicitudes de cotizaciones.
- Negociación con proveedores.
- Emisión de órdenes de compra.
- Control de las compras.
- Registro de órdenes de compra pendientes.
- Seguimiento de la compra.
- Registro y archivo de información de proveedores y de compra.

Para que las funciones señaladas anteriormente se desarrollen en forma eficiente, es conveniente que el departamento de compras reúna ciertas capacidades, como las siguientes:

- Conocimiento del producto o el servicio que se presta y del método para hacerlo.
- Conocimiento de la empresa o tienda, así como de todos los procesos para prestar el servicio que operan en la misma.
- Conocimiento general del mercado.

Relación con el proveedor. Los encargados de la función de compras deben desarrollar relaciones mutuamente ventajosas, esto ayuda a que el comprador pueda mejorar sus productos y su ventas, para así favorecerse con nuevos pedido a futuro.

A *quien comprar*. Al producirse la necesidad de compra o de adquirir y servicios, la empresa y en particular el área de Compras, debe decir a quién (es) comprar de entre los proveedores seleccionados y que han pasado a conformar su Registro de Proveedores

Entre los factores que más inciden en esta decisión se encuentran: calidad y precio.

Calidad. El área de compras tiene una importancia clave para lograr la adquisición de los materiales que almacén y añadan valor a la calidad que el cliente requiere, dentro de rangos de costos estipulados y competitivos.

Para ello, los encargados de compras deben considerar lo siguiente:

- La calidad tiene un significado especial en el vocabulario del área de compras, no puede ser solamente caracterizada como alta o pobre.
- La orden de compra debe estar bien redactada, conteniendo la descripción exacta de lo que se necesita.
- Se debe aplicar medidas de inspección y prueba a los materiales a fin de comprobar que cumplan con todos los requerimientos.

Precio. El precio se acuerda de varias maneras. Para artículos estándares de bajo volumen generalmente se obtienen de las listas y catálogos de los proveedores. Para artículos de mayor volumen y periodicidad el precio se obtiene mediante cuerdos en los métodos de fijación.

Algunos de los modelos de fijación o establecimiento de precios son los siguientes:

- Precio basado en el costo. Cuando un comprador entiende la estructura de costos de los proveedores, se pueden realizar negociaciones y compras más inteligentes. Entonces sabemos el impacto de nuestras compras en el proveedor, lo que nos permite negociar mejor.
-

- Precio basado en el mercado. El precio esta basado en un precio publicado, vigente en el mercado. Cuando existen muchos proveedores alternativos y sustitutos, éstos es la modalidad más utilizada.

Evidentemente que dentro del precio, no solamente se deben considerar al valor monetario estipulado, sino que todos los aspectos relacionados, tales como descuentos, promociones y plazo.

5.5.2 VALORACIÓN Y NIVELES DE INVENTARIOS

La cantidad y diversidad de materiales que usualmente se encuentran en inventario, hacen que el orden y la información sean vitales para una buena gestión de esta área. El contar con sistemas de registro de información respecto de los inventarios es por tanto una necesidad, no basta tan solo con tener un control de las cantidades, sino también es importante mantenerse informado de los montos involucrados y del estado en el que se encuentran cada uno de los componentes del inventario.

El registro de inventarios es la identificación y clasificación de los materiales que conforman el inventario, los cuales muchas veces requieren de un trato diferenciado.

Los componentes del inventario de una empresa se pueden clasificar según diversos criterios útiles para la administración, tales como:

- Frecuencia del requerimiento: bienes de consumo habitual, de consumo extraordinario, bienes para inversión.
- Individualización de uso: artículos de uso general, articulas de uso específico.
- Previsión de consumo: como histórico, según programa (venta, producción, construcción).

Las condiciones de resguardo deben ser lugares especiales, por ejemplo; seco, aireado, aislado, sombrío, refrigerado, etc.

CONTROL DE LOS INVENTARIOS (EL MÉTODO ABC)

Para controlar todo aquello que nos gustaría controlar, debemos priorizar lo que es importante de controlar. Desde un punto de vista existen métodos y criterios para definir la importancia relativa de las cosas de acuerdo a las condiciones de la empresa y basándose en ello para definir las políticas de control más estrictas.

Para este fin existe un método ampliamente difundido en la gestión de inventarios conocido como ABC, es una técnica de análisis inventado por Henry H. Ford Dickie. Representa un avance muy importante para clasificar y analizar los problemas de gestión de existencias, y puede, también aplicarse a muchos otros aspectos de la empresa.

A continuación se presenta, paso a paso, su forma de aplicación:

1. Se listar la totalidad de artículos y sus respectivos valores, cabe en este aspecto realizar un alcancé sobre que debe considerarse como “valor”. Para calcularlo se sigue el siguiente proceso:

Se utilizan los valores reales del inventario (precio por cantidad).

El problema que surge, con esta metodología, es que el valor del inventario varía según en que momento se mida o tome dicho valor. Al instante de reponer el inventario, éste se encontrará en su valor más alto, pero a medida que se va utilizando disminuye su valor. De igual modo, no necesariamente se repone la misma cantidad o se realiza el mismo volumen de compra.

Para solucionar dicho problema, podría utilizarse un promedio, usando por ejemplo una fecha intermedia entre dos periodos de compra, o distintas fechas para efectuar la medición.

Otra forma de determinar el valor del inventario es por utilización y valor unitario, en este caso, el cálculo se independiza de los valores o cantidades existentes en inventario.

Por cada artículo, se estima o calcula el consumo promedio o esperado. Este valor se multiplica por el valor unitario del artículo, obteniéndose el valor a utilizar para este efecto.

2. Se calcula el valor total (valor unitario por cantidad) de cada artículo.
 3. Se ordenan dichos artículos por el valor total de las existencias, en orden decreciente.
 4. Se suman los valores de todos los artículos, para lograr un valor total de inventarios.
 5. Se calculan los porcentajes que representan el valor total de cada artículo, respecto del valor total de todos los artículos.
 6. Se obtiene el porcentaje acumulado para todos los artículos.
 7. Se clasifican los artículos en la siguiente forma:
 - a) los artículos entre 0 y 70% del valor acumulado total pertenecen al grupo "A".
Estos se presentan en color rojo.
 - b) Los artículos entre 70.1 y 90% del valor acumulado total pertenece al grupo "B".
Estos se presentan en color verde.
 - c) Los artículos entre 90.1 y 100% del valor acumulado total pertenece al grupo "C".
Estos se presentan en color azul.
-

ARTICULO	CANTIDAD (Unidades)	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	% DEL TOTAL	% ACUM
Tuerca grandes	5.000	5.00	25.000.00	12.93	12.93
Tuercas medianas	3.000	4.00	12.000.00	6.20	19.13
Tuercas gigantes	4.000	6.50	26.000.00	13.50	32.63
Tuercas pequeñas	4.000	3.00	12.000.00	6.20	38.83
Tuercas medianas especiales	5.000	4.50	22.500.00	11.64	50.47
Pernos grandes	1.000	8.00	8.000.00	4.13	54.60
Pernos chicos	1.000	6.00	6.000.00	3.10	57.70
Pernos medianos	4.000	7.00	28.000.00	14.50	72.20
Pernos medianos especiales	2.000	7.50	15.000.00	7.76	79.96
Golillas pequeñas	5.000	5.00	25.000.00	12.93	92.89
Golillas grandes	2.500	5.50	13.750.00	7.11	100.00
		TOTAL	193.250.00	100.00	

De esta forma los artículos del grupo A deben ser objeto de mayor precaución, desde el punto de vista del control, que aquellos de los grupos B y C, y así sucesivamente. Esto en razón del valor involucrado y porque es muy común que artículos de mayor valor sean los de más alta rotación.

CAPITULO III

DEFINICIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es necesaria para impulsar el desarrollo de un país y es una tarea en la que deben participar todas las personas e instituciones tanto particulares como oficiales.

La investigación científica se analiza y estudia desde varios puntos de vista, diferentes enfoques, y cada uno da lugar a clasificaciones diferentes.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Nuestra investigación no solo busca el conocimiento por el conocimiento mismo, sino que se destina inmediatamente a un uso determinado y por su naturaleza es una investigación aplicada, pues los conocimientos que se logren serán de uso práctico. Y de acuerdo al objeto es una investigación de campo porque va al estudio del objeto mismo, lo observa y lo encuesta.

Consideramos que nuestra investigación es descriptiva en base a los siguientes considerados:

De acuerdo con Hernández Sampieri Et. Al (2003) la investigación descriptiva: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis” con mayor precisión Uma (2003) afirma: “A descriptive study is undertaken in order to ascertain and be able to describe the characteristics of the variables of interest in a situation.”

También esta investigación es transeccional o transversal ya que siguiendo Hernández Sampieri Et, Al. (2003) los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

MATERIALES

Para la recolección de la información que nos permitirá identificar las variables de la investigación nos apoyaremos de la encuesta.

PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Determinar el universo geográfico.
 2. Determinar la muestra a utilizar.
 3. Definición y medición de variable.
 4. Material a utilizar para la recolección de información.
 5. Análisis para el tratamiento de datos.
-

CAPÍTULO IV

HIPÓTESIS

HIPOTESIS

El programa @tienda es una herramienta eficiente para la correcta administración y desarrollo de las microempresas (tiendas detallistas), en sus aspectos financieros, mercadológicos, de operación y desarrollo organizacional.

CAPÍTULO V

SELECCIÓN DE MUESTRA Y RECOLECCIÓN DE DATOS

En México existen alrededor de 344 118²⁶ empresas, de las cuales el 99.5% esta representado por micro, pequeñas y medianas empresas. En el estado de Michoacán el número asciende a 19 731 empresas el cual representa el 5.7% del total en el país. De estas el .07% son grandes, el .4% son medianas, el .73% son pequeñas y el 98.8% son microempresas.²⁷

Precisamente este grupo de empresas es el que constituyo la población objetivo, de las cual el programa solamente en su primera etapa abarco 1.5% de las microempresas en Michoacán.

- Para un mejor resultado de @tienda, el mismo se inició con un programa piloto para 15 tiendas, lo que permitió adecuar y enfocar los contenidos de los talleres de Capacitación y las herramientas de Consultoría para generar mayor impacto en la Intervención.
- Nuestra muestra se integró por 15 tiendas ubicadas geográficamente en la ciudad de Morelia, bajo el cuestionario que se integra en el Anexo Número 2.

²⁶ Fuente: INEGI. Censos Económicos, 1999.

²⁷ Rodríguez Valencia, Administración de Pequeñas y Medianas Empresas, 2002. INEGI. Censos Económicos, 1999

CAPITULO VI

ANÁLISIS Y RESULTADOS

IMPACTO @TIENDA

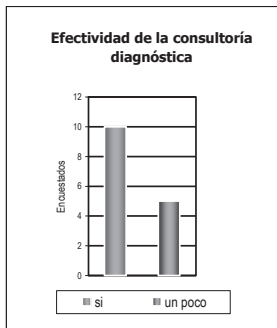
Los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas para conocer la eficiencia e importancia del programa ante las personas que participaron en el desarrollo de este programa, obtuvimos los resultados siguientes:

RESULTADOS EN LA EFECTIVIDAD DE LA CONSULTARÍA DIAGNÓSTICA

- Desarrollo de cultura empresarial del total solo un 10% lo desarrollo.
- Formalización de actividades comerciales

IMPACTOS GENERADOS

- Desarrollo de conocimientos que sustentan la toma de decisiones.
- Puesta en marcha o cambio de sistemas administrativos, como inventarios UEPS y PEPS.
- Creación de cultura de registros básicos, como son: compras, ventas y gastos.

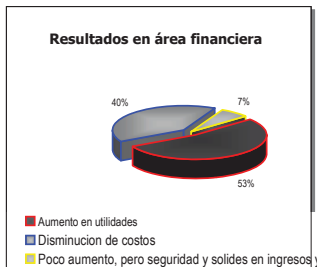


RESULTADOS EN EL ÁREA FINANCIERA

- Aumento de utilidad
- Disminución de costos
- Control de gastos

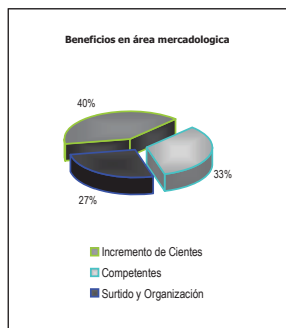
IMPACTOS GENERADOS

- Aumento del 10% al 15% en utilidades después de impuestos
- Disminución de 5% a 10% en costos
- Registro Oportuno de la información financiera



RESULTADOS EN EL ÁREA MERCADOLÓGICA

- Aumento de número de clientes
- Disminución de ventas negadas
- Compras mejor realizadas
- Mayor desplazamiento de productos
- Mejor distribución de mercancía y de mobiliario



IMPACTOS GENERADOS

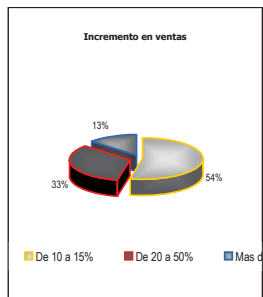
- Reposicionamiento del negocio con los clientes.
- Mayor oferta de productos y mercancías a los clientes
- Disminución de mercancía obsoleta
- Optimización de espacios, logrando presentar una imagen más moderna y dinámica

RESULTADOS EN VENTAS

- Creación de controles administrativos
- Armado de paquetes de productos
- Menor desplazamiento en tienda

IMPACTOS GENERADOS

- Empleo de formatos estandarizados para el registro de información, tales como ventas, inventario, gastos, compras, etc.
- Presentación ordenada y semanal de ofertas en paquetes armados para los clientes, con base en el apoyo del patrocinador.





- Generación de pasillos y áreas para mercancía.

CASO DE ÉXITO



EL RAYITO

PROPIETARIA: Evangelina Boyso Sánchez

INICIO DE OPERACIONES: 1989

INVERSION INICIAL: \$ 600.00

INCREMENTO EN VETAS: 90%

ABARROTES: Abarrotes y Vinos

Sin Límites

Con poco recurso, perseverancia y mucha iniciativa basta para seguir creciendo

Evangelina Boyso, ha tenido que esforzarse más de lo normal para hacer crecer su negocio. Inicio su empresa con un monto aproximado de \$ 600.00, poco espacio y pocos clientes, sin embargo la idea de saber que hay algo mejor más allá de lo que se tiene y lo que se ve la ha impulsado para buscar oportunidades que le puedan asegurar una mejora en su empresa.

Los bajos salarios y la falta de trabajo, le abrieron la puerta para probar otras oportunidades, decidió emprender su propio negocio, pero la falta de conocimientos necesarios para llevar una administración adecuada y eficiente limitaba sus oportunidades de crecer.

En el 2004 fue invitada para participar en el Programa @tienda, se informo de los apoyos y beneficios y decidió incorporarse.

“Recibimos una capacitación en la que comentamos nuestro caso particular y con la ayuda de los consultores empezamos a solucionar los problemas que teníamos”, dice Evangelina Boyso Propietaria de Abarrotes “El Rayito”.

“El Programa @tienda nos ha cambiado el panorama, nos ha enseñado las herramientas necesarias para poder administrar de forma correcta nuestras tiendas; desde como ordenar la mercancía, hasta como aprovechar los espacios mas visibles y los espacios que teníamos desaprovechados, hemos aprendido como comprar y como vender, a registrar nuestros ingresos y egresos, a involucrarnos y conocer del negocio, y los resultados han sido muy favorables.”, dice Evangelina.

Sus ventas han aumentado en un 90%, “antes queríamos crecer, pero ahora sabemos como hacerlo poco apoco”.

Ahora después de haber terminado el programa y aplicando los conocimientos aprendidos con mejoras de acuerdo a sus necesidades, cuenta con nuevos planes para su empresa; aproximadamente en un mes establecerá su propia marca en productos de mayoreo y elaborados por ella misma y a no más de dos semanas iniciará el servicio a domicilio y el pago de luz eléctrica en su negocio.

EVOLUCIÓN DEL PROGRAMA ATIENDA

Debido al éxito del Programa @tienda en Michoacán, el Gobierno del Estado pone en operación una nueva modalidad del Programa @tienda para ayudar el desarrollo de la microempresa michoacana, esta pensada para las personas que actualmente operan tiendas de abarrotes, farmacias, papelerías, tortillerías, panaderías y talleres mecánicos que quieren que su establecimiento crezca y se modernice, a la par de ser más rentable cada día. Este programa se pone en marcha con el Apoyo de la Secretaría de Desarrollo Económico, la Secretaría de Economía, a través del fondo PYME y la Fundación por la Calidad Total del Estado de Michoacán, A.C.

Farmacias



Papelerías



Tortillerías



Panaderías



Talleres mecánicos



Los apoyos se mencionan a continuación:

CAPACITACIÓN

- Planificar tus compras y ventas.
- Mejorar la administración de tus inventarios.
- Generar indicadores para evaluar los resultados de tu negocio.
- Brindar un servicio con calidad.

CONSULTORÍA

- Lograr identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de tu negocio.
- Poder establecer planes de acción.
- Optimizar el manejo de tus proveedores.

EQUIPAMIENTO

A partir del trabajo realizado por tu asesor, se llevara a cabo la adquisición y asignación de mobiliario y equipo que requiere tu empresa.

REMOZAMIENTO

Se pintará la fachada de tu comercio, generando así una mejor imagen como empresa competitiva.

FINANCIAMIENTO

En caso de requerir crédito, se te presentarán los diversos programas de financiamiento que ofrece la Secretaría de Desarrollo Económico a través de FOMICH.



Secretaría de
Desarrollo
Económico

2009 - 2008 Michoacán



CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Los resultados y las observaciones hechas en la investigación de campo, la encuesta arroja resultados favorables en cuestión de eficiencia del programa, sin embargo confirmamos que lo que expresamos en nuestra hipótesis resulta ser acertada, las empresas se puedan acondicionar, surtir, crear nuevos sistemas, pero si no se analizan los hábitos de las personas que las dirigen, y no se sigue motivando o no se toman en cuenta estas características al momento de iniciar otro programa, los resultados siempre serán los mismo, las empresas solamente mejoraran por un momento porque solamente se les ayuda a avanzar un poco, pero no a como poder mantenerse.

Las estadísticas refuerzan esta opinión al ver que son muy pocas las empresas que pasan de ser micro a pequeñas, y se dificulta aun mas llegar a ser medinas.

El Programa cumple con objetivos de encaminar a las empresas a ser competitivas y a mejorara su forma de trabajar, pero no cumple con uno de los principales; el que estas micro empresas se integren en una línea de crecimiento.

BIBLIOGRAFIA

Fayol, H. (1996), Administración industrial y General, IIª. Edición, Herra
Hermanos, Suc. S. A. México, DF.

González Hernández (1985) Administrar para Producir, conceptos básicos en la
administración de empresas Primera Edición, Ediciones Contables y
Administrativas, S. A (ECASA), México, DF.

Harold Koontz y Heinz Weihrich (1998), Administración, una perspectiva global,
Sexta Edición en español, McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V.
México, DF.

Hernández y Rodríguez, Sergio (1994) Introducción a la Administración, un
enfoque teórico práctico, Primera Edición, McGraw-Hill Interamericana de
México, S. A. de C. V. Edo. de México.

Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana
Empresa", pertenecientes al sector comercio, publicada en el Diario Oficial de la
Federación, el 30 de diciembre del 2002.

Méndez Morales, José Silvestre (1996). Economía y la Empresa, Editorial
McGraw-Hill, México.

Oficina Internacional del Trabajo Ginebra, Dirección Philip A. Neck, (1995),
Desarrollo de Pequeñas Empresas (Políticas y Programas) Edición Original,
Editorial LIMUSA, S.A. De C.V. Grupo Noriega Editores, México, DF.

Pina Vara, Rafael de (2000), Derecho Mercantil Mexicano, Primera Edición,
Editorial Porrúa, México DF.



Rodríguez Valencia, Joaquín (2002) *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*, Quinta Edición, Thomson Editores, S.A. De C.V., México, DF.

Rodríguez Valencia, Joaquín (2005) *Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa*, Quinta Edición, Thomson Editores, S.A. De C.V., México, DF.

Velásquez Mastretta G., (1997) *Administración de los Sistemas de Producción*, Ed. Limusa, México.

Ley General de Sociedades Mercantiles
Periódico Oficial de la Federación

www.michoacan.gob.mx

www.monografias.com

www.gestiopolis.com

www.arearh.com.ht

ANEXOS

1. Encuesta Aplicada
2. Consultaría y Capacitación
3. El Merchandising (mercadeo en el punto de venta)
4. Layout
5. Mercadeo en el Punto de Venta, La Combinación Óptima

Anexo 1.

ENCUESTA

Nombre de la tienda: _____
Domicilio: _____ Tel: _____
Propietario: _____ Edad: _____
Escolaridad: _____ Tiempo operando: _____

1. ¿Que entiende por el programa atiende?

R: _____

2. ¿Como se entero de este programa?

a) Promotor

b) Familiar

c) Medio de comunicación

c)

Otro

3. ¿Cómo era el estado de su empresa antes de participar en el programa atiende? y
¿Por qué?

R: _____

4. ¿La consultoría inicial le permitió identificar los problemas por los que su empresa estaba pasando?

R: _____

5. Que enseñanzas le dejo la consultaría recibida?

R: _____

6. ¿Aplicando los conocimientos adquiridos en el programa, cuales han sido los resultados obtenidos en el mercado y en los puntos de venta?

R: _____

7. ¿Estimando un porcentaje, cual ha sido el incremento de las ventas?

R: _____

8. ¿Cómo se ha visto reflejado la atención y el nuevo servicio prestado a los clientes?

R:

9. ¿Cuáles han sido los resultados obtenidos en el área financiera? R:

10. ¿Las utilidades han aumentado?

R:

11. ¿Los costos han disminuido?, ¿en que porcentaje?

R:

12. ¿Los métodos de acomodo y exhibición han sido eficientes en su empresa?, ¿Por qué?

R:

13. ¿La toma de decisiones ha mejorado? ¿En que sentido?

R:

14. ¿El sistema de inventarios ha sido practico?, ¿Por qué?

R:

15. ¿Con las herramientas aprendidas del programa se solucionaron los problemas que usted tenia a nivel empresa?

R:

16. ¿Cuáles fueron los principales beneficios, que se pudieron observar al momento de aplicar los conocimientos adquiridos durante el Programa en su empresa?

R:

17. ¿La operación organizacional ha mejorado?

a) Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala e) Muy mala

18. ¿La eficiencia administrativa después de la intervención ha mejorado?

a) Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala e) Muy mala

Anexo 2.



Consultaría y Capacitación

Las intervenciones en sitio, son reforzadas con sesiones de Capacitación grupal sobre los temas más puntuales de la gestión.



Anexo 3.



El Merchandising (mercadeo en el punto de venta)

Un recurso que tiende a sustituir la presentación pasiva del producto por una presentación activa, de forma que sea ésta más atractiva: disposición del producto en la góndola, buen funcionamiento, y envase, atractiva presentación, exhibición e instalación.



Anexo 4.

"Abarrotes Villa"

ANTES



DESPUES



ANTES



DESPUES



L.A.E. Llerenas García

Layout

Es la distribución (disposición) de las diferentes instalaciones dentro de la sala de ventas, por ejemplo: cajas, góndolas, exhibidores, pasillos, localización de ciertas secciones, servicios anexos (teléfono, cajero automático, baños), etc.

Anexo 5.

Mercadeo en el Punto de Venta, la Combinación Óptima

En el punto de venta se produce la decisión final de lo que va a adquirir el cliente para consumo familiar. De ahí la importancia de la estrategia para emplear, aprovechando la capacidad y percepción de los sentidos humanos a la promoción del producto. A través de esos sentidos se perciben los productos, dándole un valor individual de influencia a cada uno de ellos sobre el producto. Estos valores pueden ser: Vista un 55%, Oídos 18%, Olfato 12%, Tacto 10% Y Gusto 5%.

