



UNIVERSIDAD MICHOCANA DE
SAN NICOLAS DE HIDALGO

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

LOS MICRONEGOCIOS DETALLISTAS
FAMILIARES DEL RAMO DE
ABARROTES EN LA REGIÓN DE
APATZINGÁN

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA
L.A. ARCADIO GONZÁLEZ SAMANIEGO

DIRECTOR DE TESIS
M.A. MARISOL PALMERÍN CERNA

MORELIA, MICH. AGOSTO 2006



DIVISIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO
DE LA
FACULTAD DE
CONTADURÍA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

A LUIS CARLOS,
POR ENSEÑARME LO IMPORTANTE DE
LA VIDA

A MÓNICA,
POR SOPORTAR LOS TIEMPOS

A MI FAMILIA,
POR SER Y ESTAR AHÍ

A DIOS
POR MOSTRARME EL CAMINO

GRACIAS

Un profundo agradecimiento a los profesores que con su conocimiento y experiencia me apoyaron en este proceso de aprendizaje, así como a mis compañeros que con su interacción me enriquecieron y nutrieron, tanto intelectual como espiritualmente.

Horacio: Tu guía en la culminación de este proceso es invaluable. Gracias.

Somos lo que hacemos día a día. De modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito. Aristóteles.

ÍNDICE

RESUMEN	5
ABSTRACT	6
INTRODUCCIÓN	7
JUSTIFICACIÓN	9
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	11
HIPÓTESIS	11
OBJETIVOS	12

CAPÍTULO 1.

ANTECEDENTES DE LA MICROEMPRESA EN MÉXICO

1.1 ANTECEDENTES	14
1.2 LAS MICROEMPRESAS EN MÉXICO	18
1.3 MERCADO	23

CAPÍTULO 2.

LA ADMINISTRACIÓN

LA ADMINISTRACIÓN Y LA EMPRESA	26
2.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA Y SU CLASIFICACIÓN	32

2.2 LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS	35
2.3 EL EMPRESARIO	37
2.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPRESARIOS	45
2.5 LA EMPRESA Y LOS BIENES ECONÓMICOS	47
2.6 TIPOS DE EMPRESAS	49
2.7 CAUSAS DE FRACASO Y DE ÉXITO DE LAS EMPRESAS	51
2.8 EL DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS	55
2.9 LA ÉTICA DE LOS NEGOCIOS	59
2.10 ADMINISTRACIÓN	60
2.11 PROCESO ADMINISTRATIVO	61
2.12 LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA Y SU FUNCIONAMIENTO	65
2.13 DISTINTAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	71
2.14 LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN/EL ORGANIGRAMA	73
2.15 CALIDAD EN PROCESOS Y PRODUCTOS	94

CAPÍTULO 3.

EL MARKETING

MARKETING	109
3.1 EL MARKETING O LA MERCADOTECNIA	110

3.2 EL MERCADO	119
3.3 ESTUDIO DE MERCADO	121
3.4 LA COMPETENCIA	125
3.5 EL PRODUCTO	129
3.6 EL PRECIO	130
3.7 LA DISTRIBUCIÓN	132
3.8 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	134
3.9 EL MERCHANDISING	141

CAPÍTULO 4.

LA ECONOMÍA DE LA EMPRESA

4.1 LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO	145
4.2 LA FINANCIACIÓN DE LA EMPRESA	148
4.3 LAS VENTAS, LOS COSTOS Y LA GANANCIA	154
4.4 EL PUNTO DE EQUILIBRIO	155
4.5 LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA	159
4.6 BALANCED SCORE CARD	175

CAPÍTULO 5.**INVESTIGACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MICROEMPRESAS DETALLISTA
DEL RAMO DE ABARROTES EN LA REGIÓN DE APATZINGÁN**

5.1 SITUACIÓN ACTUAL	183
5.2 PRINCIPALES PROVEEDORES	187
5.3 ECONOMÍA DEL NEGOCIO	193
5.4 ESTATUS LEGAL	195
5.5 APOYOS GUBERNAMENTALES	196
CONCLUSIONES	198
RECOMENDACIONES	202
BIBLIOGRAFÍA	205

RESUMEN

En el presente estudio se revisará la forma de operar de las empresas y las características del empresario, así como se analizará la situación actual de las Microempresas Detallistas Familiares del Ramo de Abarrotes en la Región de Apatzingán.

ABSTRACT

The present study will review the form to operate of the companies and the characteristics of the business man, as well as the present situation of Family Retailers of the Branch of Groceries in the Region of Apatzingán

INTRODUCCIÓN

El éxito de una organización o empresa depende de una infinidad de factores estratégicos que no siempre pueden ser los mismos para cada una de ellas, aquí es donde el empresario debe demostrar sus habilidades para lograr el objetivo deseado.

La empresa y el empresario son parte de un sistema en el que influye el mercado en el que se desarrolla, y a su vez, la empresa influye en el mercado. El empresario debe estar al tanto de ambos fenómenos, sin embargo, solo puede actuar dentro de la empresa, para realizar las modificaciones necesarias y estar acordes a los cambios del mercado y su entorno.

En México, el problema para las Microempresas actualmente es que al ser empresas netamente familiares, no tienen una manera de administrar su negocio en forma profesional, lo que provoca una mayor fragilidad ante la competencia moderna dada por la introducción al mercado de compañías que se desenvuelven en su giro y que están organizadas en una forma moderna y profesional.

Aparte de los problemas administrativos a los que se enfrentan este tipo de empresas, están los de tipo legal, comúnmente no cuentan con los permisos o licencias necesarias para funcionar de acuerdo a como lo marca la ley, esto debido a lo complicado que resulta tramitarlos y también por la falta de orientación.

Este estudio analiza la situación que guardan las microempresas enfocadas en el ramo de abarrotes en la Región de Apatzingán, buscando dar la importancia debida a esta variante en la creación de empleos y sustento económico a gran parte de las familias de la región.

Justificación

El presente estudio busca identificar los principales negocios del ramo de abarrotes que las familias michoacanas crean y que sirven ya no como una alternativa para la falta de empleo, sino como un objetivo a conseguir.

En un estado como Michoacán y en una región con características tan particulares como Apatzingán, donde la industria es prácticamente nula, donde las actividades agropecuarias no son un camino a seguir por el grueso de la población y la agroindustria no acaba de desarrollarse, una de las principales fuentes de sustento son los negocios comúnmente llamados abarrotes y sus variantes. Por lo general, cada uno de los abarrotes, misceláneas ("tiendita de la esquina"), son el sustento de una familia en particular, por lo que si se hace una contabilización de la cantidad de negocios de este giro que existen en la región de Apatzingán, se podrá saber la cantidad de familias y personas que tienen su principal fuente de ingreso en este ramo.

Al comprender la forma de administrar de estos negocios, es prioritario conocer su forma de organización, la mecánica que tienen para trabajar, sus principales proveedores y sus fortalezas y debilidades.

La creciente expansión de los supermercados y tiendas de conveniencia de cadenas nacionales e internacionales, son una amenaza para estos negocios y, por ende, para la economía de estas familias. Es por ello que este estudio profundiza en una rama de la actividad económica de la región para entender el porqué de su existencia, buscando darle la relevancia que se merece.

Planteamiento del Problema

¿Cuál es la importancia de los micronegocios detallistas familiares del ramo de abarrotes en la economía de la región de Apatzingán?

Delimitación del Problema

El presente estudio analiza los tipos de negocios detallistas familiares del ramo de abarrotes que existen en la región de Apatzingán en el año 2005.

Hipótesis

Los negocios detallistas familiares del ramo de abarrotes son una de las principales fuentes de autoempleo y tienen una importancia primordial en la economía de la región de Apatzingán, Michoacán.

Objetivos

- Identificar los tipos de Negocios Detallistas Familiares del Ramo de Abarrotes (NDFRA) de la región de Apatzingán.
- Analizar las razones de su creación y desarrollo.
- Reconocer las fortalezas y debilidades que tienen estas organizaciones en el entorno económico actual.
- Buscar las mejores formas de desarrollo de los NDFRA.

CAPÍTULO 1

“Antecedentes de la Microempresa en México”

CAPÍTULO 1

LAS MICROEMPRESAS EN MICHOACAN

1.1 ANTECEDENTES

El saber mirar y actuar estratégicamente en una empresa es una habilidad, que como el nadar o andar en bicicleta no se puede adquirir leyendo libros o artículos. Hay que practicar, equivocarse para en un momento dado dominar el tema. A veces necesitamos un tutor que nos vaya guiando hasta que llegamos al punto que nos cambia la perspectiva.

Por eso es tan difícil explicar, en teoría, la mejor forma de ser empresario y entonces aparecen infinidad de métodos, leyes, sistemas y todos parecen ser correctos - de hecho lo son – y sin embargo no siempre el aplicarlos arroja buenos resultados.

El problema es que cada empresa – como si fuera un individuo – tiene una forma de ser y de hacer que es única e irrepetible y el generalizar con prácticas administrativas puede ser, muchas veces, peligroso. Lo que es bueno para una empresa no lo es para todas.

Así, el asegurar que todo el mundo tiene que realizar ejercicios físicos diariamente para mantenerse en forma, puede ser peligroso para muchas personas. Lo que si se puede asegurar es que hay que hacer ejercicios de acuerdo a su estructura física, su estado de salud, su edad, su trabajo y sus objetivos de vida, y muchas veces lo mejor es no hacer ningún ejercicio.

Lo mismo pasa con las organizaciones, cada una, de acuerdo a infinidad de variables (mercado, tamaño, cultura, tecnología, coyuntura, etc.) exige prácticas distintas. Así aparecieron prácticas de moda que resultaron exitosas en algunas empresas y fueron nefastas en otras (reingenierías, tercerización, fusiones y adquisiciones, etc.), en todas se encontraron explicaciones del fracaso después que este se produjo. Lo ideal es tratar de entender cual es la esencia del pensamiento estratégico y, practicándolo, tratar de ejercerlo.

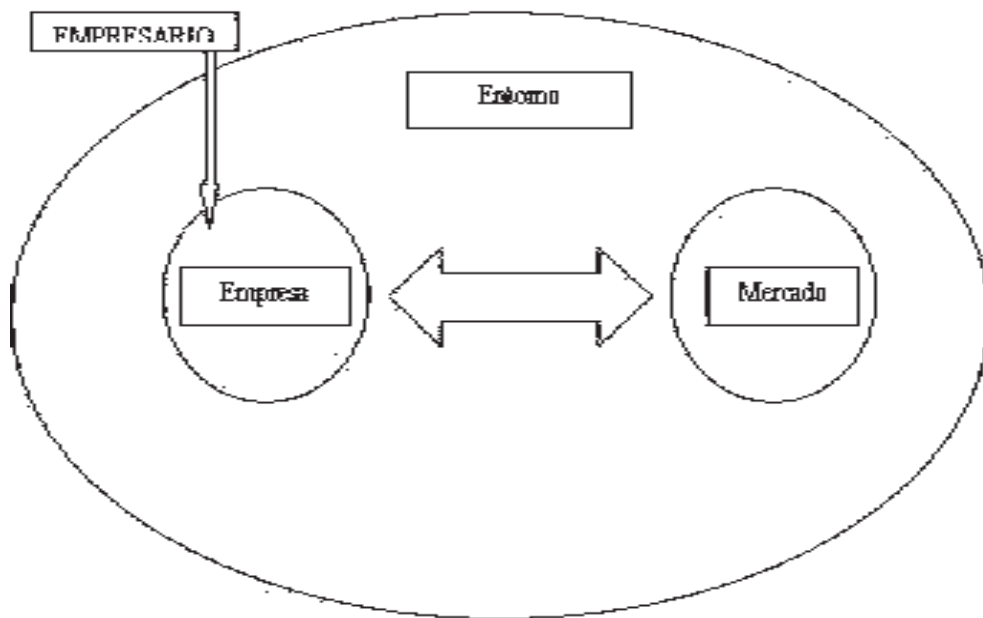
Cuando se entiende, y se ejerce, el pensamiento estratégico, se pueden encontrar muy rápidamente cuales son las acciones necesarias para el éxito de cualquier organización. Se perciben cuales

son las fuerzas que están actuando, que debilidades tiene la organización, que acciones correctivas son urgentes y cuales a mediano plazo, como deberá cambiar en el futuro para sobrevivir y si la organización es viable o no.

El primer paso es entender que la empresa y el empresario son parte de un sistema, que está compuesto a su vez de varios sub-sistemas y que todos influyen sobre todos. Así una empresa influye en el mercado en que se desenvuelve, brindando nuevos servicios o productos, y a su vez el mercado influye sobre la empresa al ir madurando y exigiendo otro tipo de servicio/producto.

La coyuntura – o medio ambiente – influye sobre el mercado, en las crisis o etapas de crecimiento y el mercado influye sobre la coyuntura si los habitantes de una región comienzan a consumir porque tienen confianza en el futuro. De la misma forma en el mundo empresario un síntoma (caída de ventas, rentabilidad, pérdida de mercado, problemas constantes, calidad, etc.) puede tener varias causas. Esto va a depender de cada empresa y del medio en el que desenvuelve.

Una representación gráfica posible del sistema empresa – empresario puede ser:



Se coloca al empresario fuera de los límites del sistema porque, a pesar de formar parte del todo, es imprescindible que él mismo, para entender como funciona, lo mire como un espectador. Sobre lo único que el empresario tiene posibilidad de actuar es sobre la empresa, y de esa forma hacer que esta actúe sobre el resto del sistema, o hacer las modificaciones necesarias para que esta se adapte a los cambios del mercado y el entorno.

El problema más común entre los empresarios es situarse dentro de la empresa misma y desde allí intentar sortear las dificultades, que, generalmente, son consecuencia de varias causas distintas: esto es lo que se llamaría Miopía Empresarial.

Los empresarios se centran en la empresa y, si bien es cierto que es sobre lo único que tienen posibilidad de actuar, no tienen en cuenta el resto del sistema, por lo que muchas veces gastan mucho tiempo, esfuerzo y dinero modificando o mejorando el producto cuando en realidad tienen problemas de distribución, de coyuntura económica, de coyuntura política, de clientes que crecieron ó de segmentación elegida. La única forma de pensar estratégicamente es visualizar y entender como funciona este sistema.

1.2 LAS MICROEMPRESAS EN MÉXICO

Las Microempresas Detallistas son un soporte de la economía del país y del estado de Michoacán en particular, ya que generan una gran cantidad de empleos. En los países con economías emergentes (como

el nuestro), es la forma de organización mas socorrida. En México se cuenta con 90% de Microempresas, 5.8% son pequeñas y medianas empresas y solo el 4% son grandes empresas.

El crecimiento de este tipo de organización empresarial repercutió de forma positiva en las recurrentes crisis que tuvo el país en el pasado, contribuyendo a crear los empleos que no se generaban en otros sectores.

El problema para las Microempresas actualmente estriba en que debido a que son empresas netamente familiares, no tienen una forma de administrar su negocio en forma profesional, lo que conlleva que sean bastante frágiles ante la competencia moderna dada por la introducción al mercado de compañías que se desenvuelven en su giro y que están organizadas en una forma moderna y profesional.

En México, las fuentes de ocupación durante el año 2003 se muestra en el siguiente cuadro (fuente INEGI):

**NUMERO DE UNIDADES ECONOMICAS QUE OPERARON EN EL AÑO 2003,
PERSONAL OCUPADO Y OTRAS VARIABLES CENSALES BASICAS DE MANUFACTURAS,
COMERCIO Y SERVICIOS PRIVADOS NO FINANCIEROS* POR SECTOR DE ACTIVIDAD, EN ZONAS RURALES****

SECTOR DE ACTIVIDAD	UNIDADES ECONOMICAS	PERSONAL OCUPADO TOTAL	REMUNERACIONES	GASTOS	INGRESOS	ACTIVOS FIJOS
			Miles de Pesos			
TOTAL NACIONAL	473,597	943,304	3,742,673	39,940,124	59,397,368	27,844,261
MANUFACTURAS	110,526	250,440	1,568,776	6,862,537	11,960,043	6,179,279
COMERCIO	294,070	510,998	863,085	28,508,247	39,085,056	10,059,740
SERVICIOS PRIVADOS NO FINANCIEROS	69,001	181,866	1,310,812	4,569,340	8,352,269	11,605,242

Una localidad rural es aquella que, según el Censo General de Población y Vivienda 2000, tenía una población igual o menor a 2 mil 499 habitantes y que no es cabecera municipal ni se halla en un corredor industrial (la mayor parte de las comunidades en el país y Michoacán).

De aquí se desprende que las ramas dedicadas al comercio son las que tienen la mayor importancia tanto en número de negocios (62.09%), como en personal ocupado total (54.17%); sin embargo las remuneraciones del sector son las menores de las tres grandes clasificaciones (23.06%), es por ello que adquiere la mayor relevancia trabajar en su estudio para lograr hacer que el sector que emplea a más habitantes en el ámbito rural logren proporcionar mayor remuneración a quienes trabajan en ellos.

La distribución de estos negocios en el país está marcada por la siguiente tabla:

UNIDADES ECONOMICAS QUE OPERARON EN EL AÑO 2003, PERSONAL OCUPADO Y OTRAS VARIABLES BASICAS DE MANUFACTURAS, COMERCIO Y SERVICIOS PRIVADOS NO INANCIEROS POR ESTADO Y ZONAS RURALES

ENTIDAD FEDERATIVA	UNIDADES	PERSONAL OCUPADO TOTAL	REMUNERACIONES	GASTOS	INGRESOS	ACTIVOS FIJOS
	ECONOMICAS					
Miles de Pesos						
TOTAL NACIONAL	473,597	943,304	3,742,673	39,940,124	59,397,368	27,844,261
AGUASCALIENTES (01)	3,020	6,792	36,713	380,681	565,100	238,193
BAJA CALIFORNIA (02)	1,789	5,252	69,060	510,633	745,892	623,560
BAJA CALIFORNIA SUR (03)	2,464	5,598	82,910	534,307	786,748	709,446
CAMPECHE (04)	4,228	9,540	36,375	309,981	448,990	230,426
COAHUILA DE ZARAGOZA (05)	3,529	7,067	51,131	485,250	689,958	187,954
COLIMA (06)	1,151	2,603	16,866	293,954	385,802	156,851
CHIAPAS (07)	31,064	59,967	78,264	1,567,774	2,120,094	755,557
CHIHUAHUA (08)	5,983	15,416	169,033	1,785,898	2,762,290	982,748
DURANGO (10)	10,422	22,608	90,417	1,659,692	2,352,714	977,103
GUANAJUATO (11)	25,850	59,205	441,251	2,816,451	4,357,456	2,110,427
GUERRERO (12)	64,078	119,903	109,534	2,157,882	3,105,086	1,337,652
HIDALGO (13)	20,966	43,108	154,508	1,359,456	1,974,422	1,056,973
JALISCO (14)	15,345	36,739	267,923	2,631,551	3,808,463	2,130,397
MEXICO (15)	26,215	52,996	298,464	2,709,813	4,096,327	1,824,618
MICHOACAN DE OCAMPO (16)	29,756	61,252	241,465	2,607,023	4,128,133	2,293,322
MORELOS (17)	5,344	11,768	95,543	779,040	1,153,972	735,979
NAYARIT (18)	8,746	20,382	129,252	1,043,933	1,605,356	1,546,624
NUEVO LEON (19)	5,111	11,892	128,258	1,009,432	1,508,976	644,314
OAXACA (20)	30,131	46,209	61,380	1,036,859	1,540,660	583,991
PUEBLA (21)	30,659	51,958	63,260	1,221,971	1,806,548	929,711
QUERETARO (22)	7,491	16,571	151,847	942,345	1,409,477	857,178
QUINTANA ROO (23)	3,308	8,960	62,234	528,462	874,261	332,959
SAN LUIS POTOSI (24)	27,780	49,643	68,320	969,662	1,501,467	781,950
SINALOA (25)	10,234	23,637	119,113	2,211,640	3,397,849	789,774
SONORA (26)	6,369	13,389	56,747	699,050	1,048,662	343,069
TABASCO (27)	12,045	24,364	86,360	1,162,919	1,745,195	500,429
TAMAULIPAS (28)	7,622	17,329	88,518	1,378,555	1,951,548	714,862
TLAXCALA (29)	3,832	8,267	46,008	524,912	695,262	304,826
VERACRUZ (30)	47,585	92,099	301,591	3,258,334	4,737,815	2,051,237
YUCATAN (31)	10,209	17,763	72,423	438,634	782,442	359,128
ZACATECAS (32)	11,271	21,027	67,905	924,030	1,310,403	753,003

Se observa que Michoacán, tiene más negociaciones que inclusive estados más desarrollados como México y Jalisco, empleando a más personal que esos estados. Esto es debido a que la mayor parte de la población en Michoacán se encuentra en zonas rurales y la economía

del estado no se encuentra plenamente desarrollada, debiendo la población encontrar formas alternas de subsistencia, siendo el comercio la actividad más socorrida.

Los talleres familiares son aquellos negocios en los que trabajan los cónyuges, sus ascendientes, descendientes y hasta cuatro familiares, y realizan actividades comerciales, industriales o de servicios. Constituyen una enorme oportunidad para los micronegocios involucrados en el aprovisionamiento a la base de la pirámide.

En este segmento entran tiendas de abarrotes, fruterías, carpinterías, sastrerías, peluquerías, talleres mecánicos y otros negocios que no tienen ingresos anuales mayores a 2 millones de pesos, califican como pequeños contribuyentes (Repecos) y pagan una cuota fija bimestral.

Los talleres familiares tienen la posibilidad de acceder al seguro popular y, de manera optativa, al seguro social, lo cual constituye una oportunidad histórica para que se fortalezcan los miles de negocios familiares que se encuentran ubicados en la base de la pirámide.

1.3 MERCADO

Las microempresas necesitan tener una identidad que los diferencie ante sus competidores y que les permita posicionarse ante el mercado; asimismo deben identificar el nicho de mercado al cual van dirigidos sus productos. Si las microempresas no logran esta diferenciación, sus posibilidades de sobrevivencia en el mercado son muy limitadas.

Es importante que se conozcan el alcance geográfico que tiene la microempresa, para así tener bien enfocados los esfuerzos de promoción, su competencia y lograr el liderazgo y el desarrollo de la organización.

El mercado de las microempresas dedicadas al comercio está limitado por el tamaño de la población en la que están ubicadas. Las empresas que están más desarrolladas, no importando el tiempo que tienen establecidas, ya emplean técnicas de mercadotecnia moderna (promociones, publicidad, tácticas de precio, etc.), lo que hace su influencia geográfica sea mayor. Sin embargo, la mayor parte de estas

empresas (abarrotes, misceláneas), su influencia geográfica no pasa de unas cuantas calles y, en su caso más extremo, de las casas más próximas a su negocio y que están más cercanos a su negocio que a la competencia inmediata. Esto ocasiona que la subsistencia de estos negocios en el tiempo están supeditados a variables tan subjetivas como las relaciones personales con los vecinos.

La fragilidad de estos negocios se ve manifestada cuando en las cercanías de su negocio se instala una negociación moderna (tienda de conveniencia, supermercado, farmacias de cadenas nacionales, etc.), donde se ofertan mayor cantidad de productos, con diferentes variedades y con una política de precios y promociones y con un servicio que sin ser personalizado, se enfoca a hacer que el cliente no abandone la negociación sin comprar algo, hace que la tienda de abarrotes tradicional desaparezca al no poder competir directamente.

Capitulo II

“LA ADMINISTRACIÓN”

Capítulo II

LA ADMINISTRACIÓN Y LA EMPRESA

Es frecuente escuchar que la teoría administrativa solo es aplicable a las grandes empresas, o que conceptos tales como planeación, estrategias, tecnología o calidad total, son únicos de aquellas grandes empresas de las cuales leemos cotidianamente en las revistas o escuchamos en la radio. Las Pymes no requieren (así se supone) de técnicas de administración, sino de la experiencia que da la práctica y de un poco de buena suerte.

A lo anterior, también es común agregar comentarios en el sentido de que la Pyme no es "tan" importante como la gran empresa y que, ante la apertura y particularmente ante el Tratado de Libre Comercio, solo las grandes empresas saldrán adelante.

En primer lugar, la micro y Pyme no es menos importante que la gran empresa, sino que, realmente, es elemento vital para el desarrollo del país. Es importante por las innovaciones que aporta, por la

distribución masiva que hace de productos y servicios, por la constante generación de empleos y por ser proveedora natural de la gran empresa. Y, ante la apertura comercial, seria de esperar que las Pymes obtengan y generen mayores beneficios, al ser estas conocedoras de su mercado, expertas en canales de distribución, y poseer mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno.

En segundo lugar, y al igual que las grandes empresas, la Pyme también puede (y debe) ser administrada bajo principios y técnicas administrativas. Y si acaso, lo que ha faltado, es precisamente el mecanismo adecuado para proveer a sus administradores de los conceptos elementales.

En toda empresa existe una serie de componentes indispensables que atienden a su objetivo principal. Es obvio que ha fin de hacer el mejor trabajo, en el menor tiempo, con un mínimo esfuerzo, al mas bajo costo posible, cada componente debe de ser utilizado con máxima eficiencia. Mas aun, es esencial que se hagan estudios o revisiones periódicas para determinar si la actividad esta funcionando de la

manera que fue aprobada y si se pueden hacer mejoras que afecten los componentes requeridos para llevar a cabo su objetivo.

Los componentes básicos de una empresa que tienden a su objetivo son: Personal, material, sistemas y equipos. A continuación se indica una breve descripción de cada uno de los componentes para al aclarar los conceptos relativos a estos factores indispensables.

Personal. Se refiere a todos los grupos humanos de los demás componentes. Este es el más importante porque es el que utiliza los materiales y sigue paso a paso los procedimientos y también opera el equipo. Al personal los podemos clasificar de la siguiente manera:

Los obreros. Estos pueden ser clasificados según requieran tener conocimientos o pericia especiales antes de ingresar a sus puestos.

El empleado. Su trabajo requiere mayor trabajo intelectual y de servicio; estos pueden dividirse en clasificados y no clasificados.

Los supervisores. Su función es vigilar el cumplimiento exacto de los planes, ordeños, instrucciones señaladas. Su característica es el

predominio e igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.

Los técnicos. Son aquellas personas que con base en un conjunto de reglas o principio científico aplican la creatividad.

Altos ejecutivos. Es todo aquel personal que predomina la función administrativa sobre la técnica.

Directores o Administradores. Son aquellas personas cuyas funciones principales son las de fijar objetivos, políticas, planes generales y revisar los resultados finales, podría decirse que son los orquestadores de cual organismo socioeconómico.

Materiales. Se refiere a las cosas que se procesan y combinan para producir, el servicio, la información o el producto final, pueden clasificarse en:

Bienes materiales. Aquellos bienes muebles e inmuebles que integran a la empresa: sus edificios, instalaciones, terrenos, etc. que tiene por objeto multiplicar capacidad productiva en el trabajo

Materias primas. Los elementos corpóreos que han de salir transformados en productos, por ejemplo: madera, hierro, harina, etc. existen también materias auxiliares es decir aquellas que no forman

parte del producto, pero son necesarias para la producción, por ejemplo: combustible, lubricantes, abrasivos, etc. Los productos terminados normalmente se tratan de vender cuanto antes. Es indiscutible que casi siempre hay que tener en inventario a fin de satisfacer periodos o para tener siempre en el mercado, puesto que forman parte del capital deben considerarse parte de materia prima.

Dinero. La empresa necesita y cuenta con efectivo, es decir lo que tiene como disponible para pagos diarios y/o urgentes; además posee como representación del valor de todos los bienes mencionados, un capital construido por valores, obligaciones, acciones. etc.

Sistemas. Comprende todo el cuerpo orgánico de procedimientos, métodos, etc. por medio de los cuales se logran los objetivos de la empresa. Estos deben de estar coordinados con el elemento personal y este con aquellos por ejemplo:

De planeación. Se enfocan a la actividad de proyectar la vida de la empresa a lo largo de la empresa, no solo en una dirección sino buscando nuevos cambios y adaptando su existencia a la de los sistemas de los cuales viven. Por ejemplo: Planeación de recursos humanos, recursos materiales, de recursos tecnológicos, etc.

Organizativo. Consiste en la forma de como debe estar estructurada la empresa; es decir separación de funciones, numero de niveles jerárquicos, grado de delegación, descentralización.

De información. Es aquel en que a través de sus componentes, toma los datos desde la actividad para conducirlos en sucesivas fases y grados de elaboración al proceso de la decisión. Planeación, de relación, operacional, de control y gestión, de investigación, etc.

De Control. El control es la escénica del funcionamiento de la empresa como sistema. Lo más significativo de las decisiones adoptadas y de las modificaciones consiste en actuar sobre comportamientos determinados, a fin de reducir una desviación percibida.

Toda actividad empresarial presenta constantemente el problema de como hacer el trabajo lo mejor posible, en un numero 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 procedimiento

que probamos son satisfecho, pueden ser obsoletos e ineficientes debido a rápidos cambios y tendencias imprevistas.

2.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA Y SU CLASIFICACIÓN

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad, creando satisfactorias a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios. La empresa al estar formada de hombres alcanza la categoría de un ente social con características y vida propia, que favorece el progreso humano como finalidad principal al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

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

Una empresa es un termino nada fácil de definir, ya que a este concepto se les dan diversos enfoques (económicos, jurídicos, filosófico, social etc.) en simple aceptación significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito.

La empresa se puede definir como el grupo social en el que a través de la administración de capital y el trabajo se producen bienes y/o servicios pendientes a la satisfacción a las necesidades de la comunidad.

Perspectivas desde las que debe ser evaluada una organización u empresa

Como ente burocrático o racional:

Las organizaciones se describen como objetos diseñados para cumplir ciertas funciones orientadas a lograr ciertos objetivos y gobernadas por reglas predeterminadas implícitas o explícitas en el diseño. Asimismo, tiene como característica la existencia de una estructura formalizada, con división horizontal del trabajo y diseño vertical de la

autoridad, objetivos escritos y un futuro que es predecible en términos de una causa única o de un conjunto limitado de causas.

Como escenario de interacción social o de relaciones humanas:

La organización no es solamente un aparato económico y técnico sino un organismo social.

No es un agregado de individuos aislados, sino miembros de una variedad de grupos.

Para estos autores los temas de atención son: motivación, satisfacción en el trabajo - productividad, liderazgo -dirección y supervisión, dinámica de grupos- trabajo en equipo y desarrollo organizacional.

Como sistema:

Mediante el cual se entiende la organización como sistema energético de insumo-resultado.

Las organizaciones importan energía, la procesan, la exportan e intercambian, codifican y utilizan la información, tienden a mantener un estado estable y se orientan hacia el logro de objetivos, entre sus principales características.

Como organismo contingente:

Plantea que la administración y la organización deben adaptarse a las condiciones particulares que se enfrentan en cada organización: medio ambiente, la tarea y la tecnología. No existe entonces una mejor estructura organizacional que sirva para todas las circunstancias.

Como estructura de acción:

Se orienta hacia la determinación de los patrones de comportamiento en la organización y señalar que las estructuras existen para reducir la incertidumbre. Las organizaciones son y deben ser explicados como lizas de interacción política, con funciones latentes y aspectos no planeados (enfoque cultural), como producto de circunstancias históricas y tecnológicas, de decisiones humanas, de valores humanos y de luchas humanas por el poder (factor contingente).

2.2 LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS

Existen a nivel internacional distintas definiciones de las micro, pequeña y mediana empresas (de ahora en adelante PYMES), dependiendo de las diferentes agencias clasificadoras.

En México se clasifican en función del número de empleos y de acuerdo al sector económico al que pertenecen:

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	1 a 10	1 a 10	1 a 10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100
Grande	251 y más	101 y más	101 y más

De acuerdo con algunas cifras oficiales, el 99% del total de empresas mexicanas son PYMES, las cuales tienen la siguiente distribución por sector económico:

Manufactura	12%
Comercio	49%
Servicios	39%
Total	100%

La forma de propiedad es mayoritariamente de propietario único. Un alto porcentaje de los locales utilizados son rentados. Más de la mitad

de las empresas tiene una antigüedad mayor de 5 años. Casi un tercio de ellas emplea entre 1 y 2 personas. Casi la mitad de las empresas se financia con recursos de familiares. Un alto porcentaje de sus clientes son consumidores locales.

2.3 EL EMPRESARIO

Empresario es aquella persona que, impulsada por el deseo de ser independiente, de no trabajar para otros, crea y desarrolla una idea que representa la posible solución a los deseos o necesidades del consumidor, y que organiza, dirige y asume los riesgos medidos de la creación y operación de su propio negocio. En este proceso está latente la intención de vencer dificultades, esperadas e inesperadas, que se cruzan por su camino.

Lo hace por las siguientes razones:

- Por su necesidad intrínseca de hacer las cosas a su manera, sin tener que dar cuentas a nadie.

- Por circunstancias inesperadas, como pérdida del empleo, alguna enfermedad repentina, o una modificación en su situación económica (herencia, lotería, etc.).
- Atraído por una necesidad de mercado que está seguro que puede satisfacer a un precio razonable y con una buena calidad.

Para nuestro propósito, la palabra personalidad enfocada al empresario se refiere a la persona total. Es el resultado de lo que has sido, de lo que has hecho, de lo que haces, de lo que has pensado hacer, y lo importante, lo que quieres llevar a cabo.

Es un hecho que cualquiera de nosotros no sirve para todo. Por ejemplo, para ser torero se requieren características especiales que la gran mayoría de los mortales no poseemos, tales como valentía, amor al peligro e indiferencia ante el prolongado e inútil sufrimiento de un animal indefenso.

De la misma forma se requieren ciertas características específicas para enfrentarse a algo menos peligroso que un toro pero más útil para la

sociedad que una corrida: las acciones y decisiones básicas para la gestación, fundación y operación de un pequeño negocio.

La idea de negocio surge de la capacidad creativa, de la innovación sistemática o de la investigación de mercado, para llevarla acabo se requiere una persona o personas emprendedoras, que tengan voluntad y capacidad de asumir el riesgo del fracaso.

El empresario o equipo empresarial, es quien gestiona, organiza, administra y contrae el riesgo que genera el desarrollo de la idea de negocio.

El perfil del empresario moderno reúne una serie de características:

- _ Capacidad de iniciativa.
- _ Capacidad de organización.
- _ Asunción de riesgos calculados.
- _ Visión global.

- _ Espíritu innovador y creatividad.
- _ Búsqueda de resultados, beneficio y honradez que genera confianza en los clientes, socios, empleados y banqueros.

Las personas que nacieron para ser empresarios son personas muy motivadas para lograr sus propósitos, deben asumir los riesgos para conseguir lo que se proponen, pero su gran confianza en sí mismos los impulsa a actuar en lugar de refugiarse en un rincón de su casa a lamentarse por lo mal que les ha ido últimamente, por su mala suerte o por el negro futuro que se vislumbra en el mundo, en el país y en sus vidas.

Un empresario es optimista por naturaleza o por sus vivencias, también es original y confía en sus propios recursos (recursos que muchas veces buscó desarrollar como empleado y no pudo). Por lo tanto, no teme a lo desconocido, sino que se informa primero sobre la naturaleza de los negocios, se sensibiliza a las tendencias que se manifiestan en el presente, adquiere una buena información alrededor de sus propios intereses, siempre está dispuesto a innovar, posee

gran flexibilidad y no se condiciona por juicios preestablecidos acerca de situaciones, personas, países, productos, empresas, mercados, industrias, etc., busca y encuentra oportunidades, tiene una vehemente necesidad de realización, de reconocimiento, de independencia y de ser su propio patrón. No es necesariamente conflictivo pero no es su estilo trabajar bajo las órdenes de otro. Sin embargo, sabe muy bien que todo lo anterior no es tarea fácil, pues por su experiencia o por intuición sabe que para él sería mucho más difícil trabajar como empleado, aunque aparentemente esta situación le brinde mayor seguridad relativa.

Riesgos a los que se enfrenta el empresario

Al iniciar una empresa, el empresario generalmente enfrenta lo que se conoce como riesgo del negocio. Este tipo de riesgo no es otro más que el riesgo de que el negocio tenga el éxito suficiente como para subsistir.

Al respecto, vale la pena señalar que un buen número de nuevas empresas desaparecen en un lapso menor a un año, y que la gran mayoría fracasa antes de cumplir los 5 años de vida.

El segundo tipo de riesgo es el riesgo financiero. Este generalmente se presenta cuando el empresario ha invertido casi todos sus recursos en el lanzamiento de la empresa, y encuentra resistencia en la obtención de financiamiento para la operación y el crecimiento.

Un tercer tipo es el riesgo profesional en el que muchos emprendedores incurren al abandonar un trabajo seguro por una "aventura" con un futuro un tanto incierto.

Existen, además, los riesgos familiares y sociales que se dan como consecuencia de las demandas de tiempo, impuestas en el manejo de los negocios, que bien pueden representar de 60 a 80 horas de trabajo semanal, dejando poco tiempo disponible para la realización de otras actividades.

Por último, existe también el riesgo psicológico de fracasar en el negocio y que puede acarrear consecuencias desastrosas.

Las motivaciones detrás de los empresarios

Dadas las enormes demandas por riesgo, tiempo y esfuerzo, ¿cuáles son las razones por las que tantos individuos se embarcan en la aventura de iniciar empresas?

La primera de ellas parecería ser la necesidad de independencia. La posibilidad de convertirse en "su propio jefe" parece ser un enorme motivador para muchos empresarios que buscan la libertad de actuar de manera independiente. Como jefes del negocio disfrutan de la autonomía de sus decisiones, de la disposición de sus propias horas de trabajo, y de la determinación de sus propias responsabilidades.

El reto impuesto por el triunfo deseado en los negocios, involucra casi siempre el crecimiento personal. Para ser exitoso, un emprendedor debe ser capaz de enfrentar riesgos, incertidumbre y tensión, así como manejar diferentes relaciones interpersonales y un negocio con

recursos limitados. Muchos individuos crean empresas para poder saborear la experiencia derivada de convertir un negocio en una entidad productiva y con un propósito definido.

Muchos emprendedores han sido empleados o ejecutivos de grandes empresas en las que estaban insatisfechos con su actividad. Algunos estaban aburridos con su trabajo o frustrados por el desinterés de la empresa por sus ideas. Otros probablemente estaban igualmente frustrados por las decisiones lentas, la burocracia y su limitada autonomía como administradores. Su motivación para convertirse en empresarios, por lo general, es la búsqueda de una alternativa que brinde mayores satisfacciones.

A diferencia de los anteriores, otros son ejecutivos que, habiendo logrado el éxito en su carrera profesional, han iniciado negocios como segunda carrera, aportando a la empresa años de experiencia y contactos personales.

Algunos se convierten en empresarios tentados por las grandes utilidades de los negocios altamente rentables, aunque las probabilidades de lograr grandes éxitos generalmente son escasas. Sorprendentemente, sin embargo, muchísimos emprendedores no consideran el dinero como el principal motivador, anteponiendo otros factores como independencia, autonomía o mayor satisfacción. No deja de ser el dinero, sin embargo, un motivador importante.

Por último, y aunque existen enormes riesgos e incertidumbre, la seguridad parece ser otra motivación para los emprendedores: seguridad de no ser despedidos, de no ser removidos de su trabajo o de no tener que aceptar cambios que pudieran alterar la forma de vida a que están acostumbrados.

2.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPRESARIOS

Existen numerosos estudios tendientes a determinar la existencia de diferencias entre los emprendedores y los administradores de grandes empresas o los funcionarios públicos. Y aunque resulta difícil

generalizar, parecería existir el soporte necesario para resaltar ciertas características.

Algunos estudios demuestran que los emprendedores poseen una necesidad significativamente mayor de independencia y autonomía, comparados con otros administradores.

Otros estudios señalan al empresario como poseedor de una necesidad sustancial de logro, con gran energía y resistencia, poseedores de una gran autoestima y necesidad de dominio, esto es, de tener el control y dirigir a otros.

Por último, otros estudios indican que los empresarios tienen menor necesidad de reconocimiento social que sus contrapartes en las grandes empresas, así como una menor disposición para el trabajo en equipo.

Probablemente la decisión más importante que todo empresario debe tomar se refiere al tipo de negocio que desea iniciar. En general,

existen tres alternativas: la creación de un negocio nuevo, la adquisición de un negocio en marcha y la compra de una franquicia.

2.5 LA EMPRESA Y LOS BIENES ECONÓMICOS

Requieren un esfuerzo para su consecución, satisfaciendo las necesidades humanas. Pueden ser materiales, tangibles, como los productos o inmateriales e intangibles, que son los servicios.

Los factores de producción lo constituyen la naturaleza, el trabajo y el capital y la utilización conjunta y adecuada de estos factores para la obtención de bienes constituyen la empresa.

La naturaleza. Se integra en el producto mediante la utilización de las materias primas: Minerales, productos agrícolas, bosques, ganadería y pesca.

El trabajo. Como esfuerzo humano necesario e imprescindible para obtener los productos, queda integrado en su elaboración mediante retribuciones correspondientes a los trabajadores de la empresa.

El capital, representados por el conjunto de elementos precisos y necesarios para la obtención de los bienes: Maquinaria, instalaciones, edificios, herramientas, utillajes, mobiliarios, terrenos, etc. se incorporará, así mismo, a la elaboración de los bienes.

La unión de estos tres factores constituye la misión de la empresa y dará lugar a su actuación bajo la dirección del empresario.

El empresario es el agente económico que, como administrador de aquella tiene que tomar las decisiones que considere más conveniente, para obtener los productos en las mejores condiciones de calidad y precio. En ocasiones el empresario y el propietario serán la misma persona, pero en especial cuando se trata de grandes empresas, las dos titularidades empresario y propietario, quedarán plenamente diferenciados.

La misión fundamental de la empresa es conseguir el mejor aprovechamiento de los factores de producción de que disponga a fin de obtener el máximo beneficio.

Los beneficios de una empresa vienen dado por la siguiente ecuación:

$$\mathbf{R} = \mathbf{I} - (\mathbf{C} + \mathbf{G})$$

R = Resultado del período considerado, que podrá tener signo más o menos según sea positivo, beneficio, obligatorio, pérdidas.

I = Ingresos obtenidos fundamentalmente por las ventas.

C = Costos de producción.

G = Gastos soportados.

Cuando **R** sea positivo en su signo y mayor en cantidad, podrá asegurarse que se obtiene mayor aumento en los resultados.

2.6 TIPOS DE EMPRESAS

Extractivas. Son las que se dedican a la explotación de los recursos naturales ya sean renovables o no renovables, entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre.

Transformación. Son empresas que transforman la materia prima en producto terminado y pueden ser de dos tipos:

Empresas que producen bienes de consumo final. Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor: Estos pueden ser duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad.

Empresas que producen bienes de producción. Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de consumo final.

Comerciales. Son intermediarias entre producto y consumidor: Su función primordial es la compraventa de productos terminados, pueden clasificarse en:

Mayoristas. Cuando efectúan ventas en gran escala a otra empresa (minorista) que a su vez distribuye el producto.

Minoristas o Detallista. Las que venden producto al menudeo o pequeñas cantidades al consumidor.

Comisionistas. Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

Servicios. Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos, la empresa de servicios pueden clasificarse en:

- Transporte.
- Turismo.
- Instituciones financieras.
- Servicios públicos varios (comunicación, energía, agua).
- De servicios privados varios (asesorías, diversos trabajos contables, jurídicos, administrativos).
- Educación.
- Salubridad.
- Finanzas y seguros.

2.7 CAUSAS DE FRACASO Y DE ÉXITO DE LAS EMPRESAS

Aunque no existe un patrón definido de la razón por la que tantas empresas triunfan o fracasan, algunas causas más o menos comunes parecerían ser las que a continuación se describen.

Causas de fracaso

Existen cinco causas comunes que contribuyen al fracaso.

La primera es la incompetencia o falta de experiencia de los administradores. Frecuentemente, por ejemplo, muchas empresas surgen de una corazonada más que de un conocimiento significativo del negocio y sus características. Además, también es común que los propietarios se sientan con los conocimientos suficientes en todas las áreas del negocio, y rechacen cualquier insinuación de asesoría o apoyo.

Una segunda causa, un tanto relacionada con la anterior, es la negligencia que muchas veces sigue al "glamour" o emoción de inicio del negocio. Es común observar que, después de la "magna" apertura, algunos empresarios se sienten descorazonados y no se concentran tanto en el negocio como lo deberían hacer.

La falta de controles adecuados es la tercer causa común de fracaso.

El empresario por lo general ignora la necesidad de mantener controles que le permitan anticiparse a los problemas. Es común

observar que, la gran mayoría de las veces, los administradores son tomados por sorpresa, en situaciones que pudieran haber sido anticipadas, de contar con un sistema de control adecuado.

La cuarta causa de fracaso es la falta de capital suficiente, situación que generalmente surge por la ausencia de una planeación adecuada de las necesidades de recursos. Es común aquí observar que los administradores se concentran en anticipar las inversiones en activos fijos y algunos de los gastos de operación; sin embargo, no planean las necesidades de capital de trabajo, ni otro tipo de gastos o inversiones.

La quinta y última causa de fracaso es la falta de una identificación correcta del riesgo. En ocasiones, el entusiasmo desmedido hace que únicamente se evalúen de manera parcial los retos futuros, ignorando muchos de los riesgos posibles. Además, es muy común observar que la necesidad de atender los problemas cotidianos impide planear para el futuro y, por lo mismo, reflexionar respecto a los riesgos latentes.

En este tipo de actividad, es normal escuchar aquella frase de que "lo urgente no deja tiempo para lo importante".

Razones de su éxito

Son tres las causas que contribuyen al éxito.

La primera: trabajo arduo, dedicación y esfuerzo. Los empresarios que se comprometen con la búsqueda del éxito y que están dispuestos a dedicar el tiempo y esfuerzo necesarios, por lo general, alcanzan a ver los frutos de su dedicación.

La segunda: la correcta identificación de las necesidades del mercado. Ninguna empresa, ni grande ni pequeña, existe por el deseo de su dueño o administrador. Todas las empresas existen porque satisfacen necesidades de los clientes, por lo que resulta vital identificarlas correctamente.

La tercera: El conocimiento de la actividad que se pretende desarrollar. El empresario debe poseer un mínimo de habilidades y

conocimiento del negocio para poderlo administrar. De otra manera, deberá buscar las personas adecuadas.

2.8 EL DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS

El desarrollo de un plan de negocios ha demostrado ser una herramienta extraordinaria para cualquier prospecto de empresa. Básicamente, consiste en un documento escrito por el empresario, en donde se detallan la naturaleza del negocio, el producto o servicio, los clientes, la competencia, los métodos de producción o comercialización, el financiamiento y cualquier otro aspecto significativo del negocio.

ANÁLISIS FODA

Un FODA es un análisis de las fuerzas y debilidades internas de la empresa y de las oportunidades y amenazas del ambiente de negocios.

Algunos ejemplos de factores del FODA relacionados con la mercadotecnia.

Fortalezas

Analiza la empresa e identifica qué elementos o factores constituyen una fuerza. Por ejemplo:

- Que el negocio tenga una propuesta única que haga la diferencia de entre tus productos o servicios y los de tu competencia
- Habilidades superiores que le dan una ventaja sobre la competencia (Calidad, precio, tiempos de entrega, crédito, etcétera)
- Conocimiento del mercado y de las oportunidades potenciales
- Una buena red de contactos que permita que los productos sean bien conocidos en el mercado
- Control efectivo de los costos y precios altamente competitivos
- Personal bien entrenado

Debilidades

Todas las empresas tienen “puntos débiles” que conviene atender, por ejemplo:

- Capital de trabajo insuficiente

- Escasas habilidades gerenciales
- Poca capacitación del personal
- Limitado espacio para crecer y atender la demanda
- Falta de desarrollo de productos que atiendan las cambiantes necesidades del consumidor
- Falta de promoción
- Atrasos tecnológicos y de equipo

Oportunidades

Las oportunidades son situaciones ventajosas que en un momento determinado ofrece el ambiente en el que se encuentra el negocio, por ejemplo:

- El cierre de uno de los competidores
- El cambio en la preferencia del consumidor a favor de los productos o servicios de la empresa
- Una nueva legislación que genere o incremente la necesidad de los productos o servicios

Amenazas

Son situaciones desventajosas que podrían afectar el negocio, representan problemas potenciales, por ejemplo:

- Competencia en precios o descuentos por parte de los competidores
- Aumento de costo de insumos o materias primas
- Nueva legislación que imponga nuevas obligaciones o restricciones
- Desaceleración económica y falta de crecimiento

Estas amenazas pueden tener un efecto más inmediato en las empresas pequeñas que en las grandes. Se debe considerar si se puede convertir alguna de las debilidades en fortalezas o una de las amenazas en oportunidades.

Qué hacer

- Basar las decisiones en información exacta sobre los costos
- Mantener una vigilancia cuidadosa en la mezcla de productos

Qué No hacer

- No tratar de competir sólo con precio

- No tomar decisiones fuera del contexto de una estrategia planeada
- Buscar vender sin rentabilidad

2.9 LA ÉTICA DE LOS NEGOCIOS

La empresa y los negocios son elementos generadores de riqueza, progreso y bienestar en la sociedad. El móvil principal del empresario es la obtención de beneficios.

Las sociedades de mercado se basan, para obtener esos beneficios, en la libre competencia, que está sujeta a una serie de normas, restricciones e intervenciones que la regulen.

La aplicación de las leyes y el control de los tribunales no son suficientes para conseguir una correcta regulación del mundo empresarial y es necesario apelar a una ética de los negocios.

En el mundo de la empresa y los negocios son valores fundamentales la honradez, el cumplimiento de la palabra dada, el respeto de los derechos de los trabajadores, los clientes, proveedores, competidores y de los ciudadanos, el cumplimiento de los deberes fiscales y el respeto del medio ambiente. La ética en los negocios no sustituye a las leyes y sus mecanismos de control, pero proporciona criterios sobre la forma de actuar y de realizar las conductas anormales, en beneficio de las personas.

2.10 ADMINISTRACIÓN

La administración de empresas consiste en la unión eficiente, lógica e inteligente de los procesos de planificación, organización, ejecución, dirección, control y evolución de los recursos que destinados para un mismo objetivo u empresa, que se emplean bajo un mismo liderazgo.

La administración de empresas ante todo no es un “conjunto” de los procesos anteriormente detallados, sino más bien es la sumatoria integrada de ellos, con ello se quiere decir que los mismos no son independientes entre si, cada uno guarda especial relación con el

resto y para lograr una administración óptima debe ser vista como un equipo que trabaja bajo el concepto de sinergia y dependencia, por igual dentro de la administración de empresas no existe mayor o menor importancia entre los elementos que la componen, el logro de los objetivos propuestos por lo tanto dependerá de integración adecuada que cada componente tenga en su sumatoria.

Se compone de los siguientes vocablos griegos:

Ad: Comparación u observación de arriba hacia abajo

Minus: Comparación u observación de abajo hacia arriba

Ter: Delegación de un trabajo o labor de un ser superior hacia alguien de rango o posición inferior.

2.11 PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo consta de las siguientes funciones: Planeación, Organización, Ejecución, Dirección y Control. Son los medios por los cuales se administra el gerente, distinguen el gerente del no gerente. Una expresión sumaria de estas funciones

fundamentales de la administración, es: Planeación, para determinar los objetivos y los cursos de acción que van a seguirse; La organización para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y conocer las relaciones necesarias; la Ejecución; por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas, el Control de las actividades que conformen con los planes.

Partes del Proceso Administrativo

Planeación

Es el proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos. Proceso de visualización futura de las actividades a realizar para lograr un objetivo; dentro del proceso administrativo la planeación conlleva la asignación de recursos para tales actividades, integra además las diferentes medidas de contingencia ante las posibles desviaciones que pudiera tener al momento de su ejecución; entendiéndose como desviaciones cualquier error, imprevisto, deficiencia, déficit o superávit que se pudiera tener durante el desarrollo de las actividades.

La planificación de actividades parte de tres estructuras básicas dentro de toda empresa una visión, una misión y objetivos que hagan ver el ***¿qué?*** se espera alcanzar con la utilización de los recursos puestos a disposición; además la planificación se limita y se estructura en las políticas empresariales que orientan el ***¿cómo?*** se realizarán tales actividades, por último dentro de este primer proceso quedan los valores que dicen tanto a los administradores como a sus colaboradores el ***¿por qué?*** se ha seleccionado esa forma de operar y no otra.

Funciones Básicas

- Aclarar, Ampliar y determinar los objetivos.
- Pronosticar.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo

- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar los problemas futuros.
- Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

Organización

La Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito inmediato de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos para alcanzar los objetivos que la empresa persigue. Se puede decir que la organización se apoya en el concepto de la división del trabajo y la coordinación.

Funciones Básicas

- Subdividir el trabajo en unidades operativas.
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos operativos.
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- Aclarar los requisitos del puesto.

- Seleccionar y colocar a los individuos en un puesto adecuado.
- Utilizar y acordar la autoridad para cada miembro de la administración.
- Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- Ajustar las organizaciones a la luz del resultado del control.

2.12 LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA Y SU FUNCIONAMIENTO

La marcha normal de la empresa supone la ejecución de una serie de funciones empresariales, que se pueden clasificar de dos modos:

- Según la función o actividad desarrollada.
- Según la responsabilidad de gestión.

Funciones Según La Actividad Desarrollada

- Función comercial.
- Función de producción.
- Función económica financiera.
- Función de gestión de los recursos humanos.

Funciones Según La Responsabilidad De Gestión

- Función de dirección.
- Función de supervisión.
- Función de ejecución.
- Función de asesoramiento.

Los puestos de trabajo

La realización de las funciones corresponde a las personas de la empresa. Por razones de especialización, coordinación ó de económica de medios, las tareas que desarrolla las funciones se agrupan según contenidos homogéneos y se asignan a personas determinadas.

El conjunto de tareas que corresponde a una persona se denomina puesto de trabajo. Los puestos de trabajo se caracterizan por cuatro elementos diferentes:

- a)** - Las funciones o tareas encomendadas. Se trata de lo que tiene que hacer una persona que ocupa el puesto de trabajo.
- b)** - Las atribuciones. Se refiere a las decisiones e iniciativa que se pueden tomar en el puesto según la libre elección de la persona que lo ocupa.

- c)** - Las responsabilidades. Se refiere a aquello por lo que se va a pedir cuentas de su cumplimiento a la persona correspondiente.
- d)** - Las relaciones con otros puestos de trabajo. Se trata de la posición de dependencia respecto a otros puestos de trabajo.

Relaciones jerárquicas y funcionales

Los puestos de trabajo se organizan en la empresa según una ordenación jerárquica de mayor a menor responsabilidad, de modo que unos puestos están supeditados a otros. Esta supeditación establece la relación mando / subordinado ó relación jerárquica.

Por la relación jerárquica el mando establece las formas de actuación del subordinado, le marca los objetivos, coordina y organiza su trabajo, delega en él las actuaciones que considera oportunas, le transmite la información procedente de otros mandos superiores, evalúa y supervisa su actividad.

Algunos puestos, además de la dependencia jerárquica natural tienen para ciertos aspectos de su trabajo una dependencia de otros puestos, que se llama dependencia funcional.

Esta dependencia funcional se refiere a normas y procedimientos generales de actuación y no debe interferir con los aspectos de trabajo ligado a la dependencia jerárquica.

Estructura básica de la empresa

La organización básica de responsabilidades de gestión se estructura piramidalmente desde la dirección general hasta las unidades operativas, según una escala con diferentes niveles jerárquicos.

- a)** - Esta escala de niveles jerárquicos la constituye la línea de mando que realiza la unión entre la función de dirección general y las unidades operativas encargadas de la ejecución de las acciones propias de la actividad de la empresa.
- b)** - La línea de mando o escala jerárquica tiene además de la propia función de supervisión tiene una importante misión de transmisión de información en el sentido vertical de la estructura de la organización.
- c)** - A esta columna vertebral de organización de la empresa se le añaden funciones de servicio, estandarización de la actividad o de asesoramiento a la dirección general.

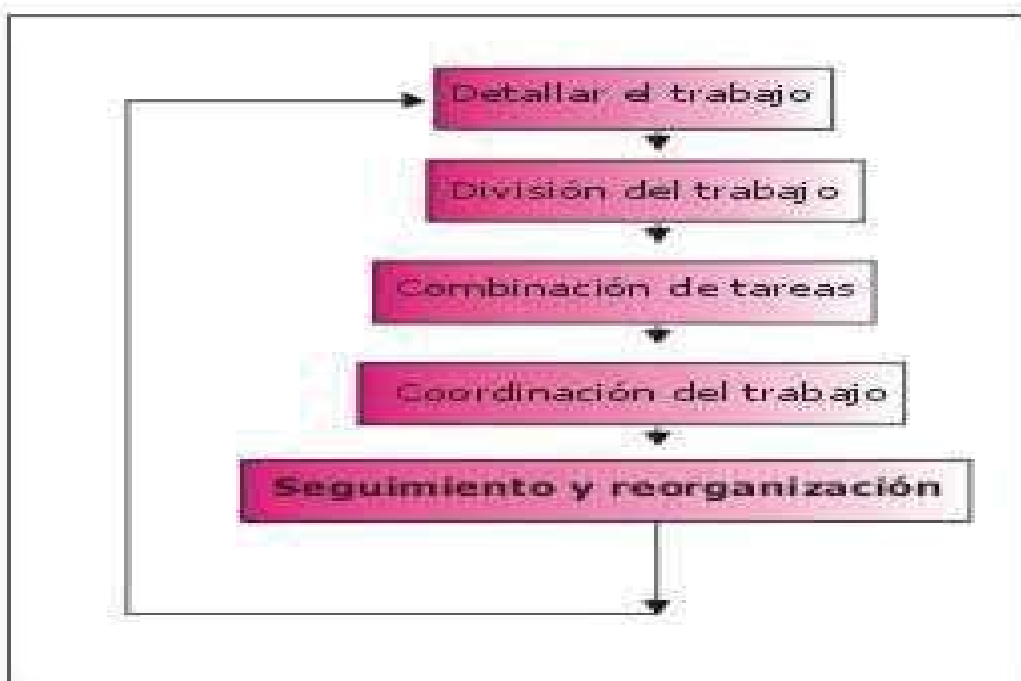
- d)** - Las funciones de servicios o estandarización son las relativas a los recursos humanos, la contabilidad, la informática e incluso a la dirección económico financiera.
- e)** -Entre las funciones de asesoramiento podemos citar como ejemplo la asesoría jurídica o los gabinetes de estudios adjuntos a la dirección general.
- f)** - A las unidades operativas le corresponde las actividades básicas de la empresa, ejemplo, comercio, distribución, producción, etc.

Todas las personas que participan en una empresa deben tener una o varias funciones específicas que cumplir y, en conjunto, sus actividades han de lograrse con armonía, de lo contrario la misión de La empresa no podrá alcanzarse.

Saber cómo está organizada la empresa y cuál es el papel a desempeñar por cada uno de los integrantes permite llegar con éxito a las metas propuestas, por ello, la organización de la estructura de la empresa, al igual que la descripción de las funciones de cada puesto son dos elementos indispensables para coordinar todo el proyecto.

La definición de una estructura organizacional dentro de una empresa nos va a ayudar a resolver las siguientes interrogantes: ¿Cómo se va a dividir el trabajo? ¿Cuáles son los niveles de administración? ¿Cómo se agrupan y se interrelacionan los distintos segmentos que integran la empresa? ¿Cuáles son los procesos que debe realizar la empresa? ¿Qué características tiene cada puesto? ¿Qué perfil necesita cada puesto?

El proceso de organización pasa por cinco etapas que constituyen un ciclo que se renueva en todo o por partes, pues es también una actividad dinámica.



En los niveles de combinación de tareas y de coordinación de trabajo se presentan los organigramas que, de modo gráfico muestran el Orden y la jerarquía dentro de la empresa.

Visto lo anterior, la estructura organizacional busca repartir de manera adecuada las actividades y responsabilidades de cada trabajador, empleado o funcionario, a quienes respectivamente les corresponde un puesto, con el fin facilitar el cumplimiento del proyecto, mediante La labor en equipo y una coordinación entre de ellos.

2.13 DISTINTAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

El conjunto de personas que trabajan en la empresa se organizan según una división de tareas y responsabilidades para los diferentes puestos de trabajo.

Los criterios para realizar esta organización son muy diversos pero el más utilizado es el de la organización por funciones, es decir, una

organización según las diferentes actividades que hay que desarrollar en la empresa.

Otras formas de organización pueden ser según las distintas especialidades de la empresa, según los distintos mercados o bien atendiendo a las diversas zonas geográficas donde actúa la empresa.

Elegir una u otra forma de organización es tarea del máximo responsable de la empresa. Para diseñar cual es el mejor modo de hacerlo no existen reglas, sin embargo, se deben tener presente siempre ciertos criterios como:

- a)** - Unidad de responsabilidad. La responsabilidad de funciones debe asignarse a un sólo puesto de trabajo o a una sola persona.
- b)** - Unidad de mando. Cada subordinado debe tener un sólo jefe. Es necesario definir claramente las competencias del jefe jerárquico y las del jefe funcional y establecer claramente la autoridad que debe prevalecer en caso de conflicto.

- c)** - Economía de medios. Las funciones y tareas asignadas a un puesto de trabajo deben dar lugar a la ocupación total del tiempo de trabajo de la persona que desempeña el puesto.
- d)** - Grado de supervisión. Es el número de personas supervisadas por un mando, número que depende del tipo de actividad y las propias necesidades de supervisión.
- e)** - Especialización. Cuando una actividad no puede ser desempeñada por una persona polivalente, es necesario crear un puesto de trabajo específico para un especialista en dicha actividad.

2.14 LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN/EL ORGANIGRAMA

La estructura de organización establece la ordenación de los puestos de trabajo de la empresa. Esta ordenación debe definir al menos los siguientes aspectos:

- a)** - La denominación de los puestos de trabajo. Esta denominación debe definir el nivel de responsabilidad de un puesto de trabajo y su contenido funcional principal.

- b)** - La descripción de las funciones de los puestos de trabajo. En caso necesario la descripción de las responsabilidades y atribuciones.
- c)** - Las relaciones de dependencia jerárquicas y funcional en los diferentes puesto de trabajo. La representación gráfica de la estructura organizativa se denomina organigrama, en el cuál cada puesto de trabajo se representa dentro de un cuadro en el que se recoge su denominación. Los puestos de trabajo aparecen ordenados por grados similares de responsabilidad, importancia o categoría y se relacionan entre sí mediante líneas que representan las dependencias jerárquicas o funcionales. Pueden ser de desarrollo vertical u horizontal.

Para efectuar el diseño de la estructura de una empresa se debe comenzar por la elección de organización para posteriormente construirla desde arriba hasta abajo.

Un elemento clave de la estructura de la organización es la escala de mando o línea jerárquica, debido a que es la columna vertebral de la organización y que desempeña dos funciones muy importantes como:

- La transmisión de la información de arriba abajo y viceversa.
- La supervisión.

Estas dos funciones de las líneas jerárquicas son las que garantizan la correcta ligazón entre las decisiones de la dirección y su ejecución. Para ello es necesario dotar a los mandos de la autoridad necesaria y vigilar y cuidar el mantenimiento de la misma.

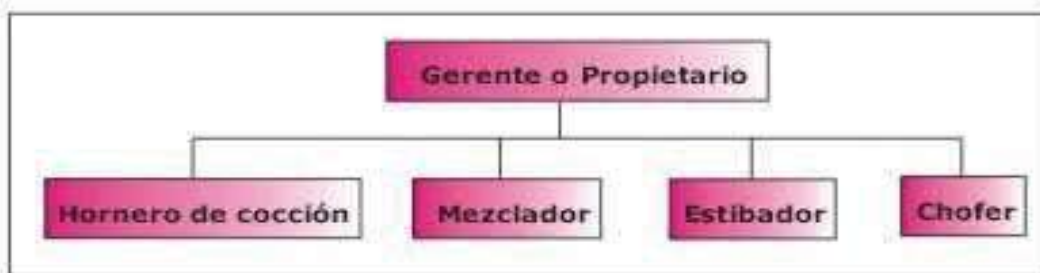
Existen tres tipos de estructuras organizacionales básicas que son:

Lineal. La organización lineal se fundamenta más en la autoridad y la responsabilidad que en la naturaleza de las habilidades, y se ejerce cuando la autoridad procede directamente de un nivel superior y donde cada subordinado es responsable sólo ante su superior jerárquico; es decir, siempre hay un supervisor que con autoridad dirige a un subordinado y continúa el mando por escalas

ininterrumpidas. Este tipo de estructura presenta las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas	Desventajas
• Es sencilla y clara • Se logra una disciplina laboral • Se facilita la rapidez de acción • No hay conflicto de autoridad ni fuga de responsabilidad • Es más fácil y útil en la micro empresa	• Se carece de especialización • Es poco flexible para futuras expansiones • Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar • Los jefes siempre están saturados de trabajo, sobre todo de detalles • La organización descansa en personas y al perderse una de éstas se producen trastornos administrativos.

Ejemplo de estructura lineal:



Funcional. Se basa en la naturaleza de las actividades a realizar y se organiza específicamente por departamentos o secciones, de acuerdo con los principios de la división del trabajo de las labores de una

empresa, y aprovecha la preparación y las aptitudes profesionales del personal en donde puedan lograr mayor rendimiento.

La organización funcional se aplica particularmente en pequeñas, medianas y grandes empresas, donde al frente de cada departamento está un jefe que tiene a su cargo una función determinada y como superior de todos los jefes está un director o gerente que coordina las tareas de aquéllos conforme a la concepción y propósitos de la empresa.

Ventajas	Desventajas
•Aumenta la capacidad y eficiencia de los jefes por la especialización •Permite separar las actividades en sus elementos más simples •Existe la posibilidad de rápida adaptación en casos de cambios en los procesos	•Dificulta definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que no son comunes •Se duplica el mando y genera la fuga de responsabilidad •Se reduce la iniciativa para acciones comunes •Existen quebrantamientos de disciplina y numerosos conflictos

Ejemplo de estructura funcional:

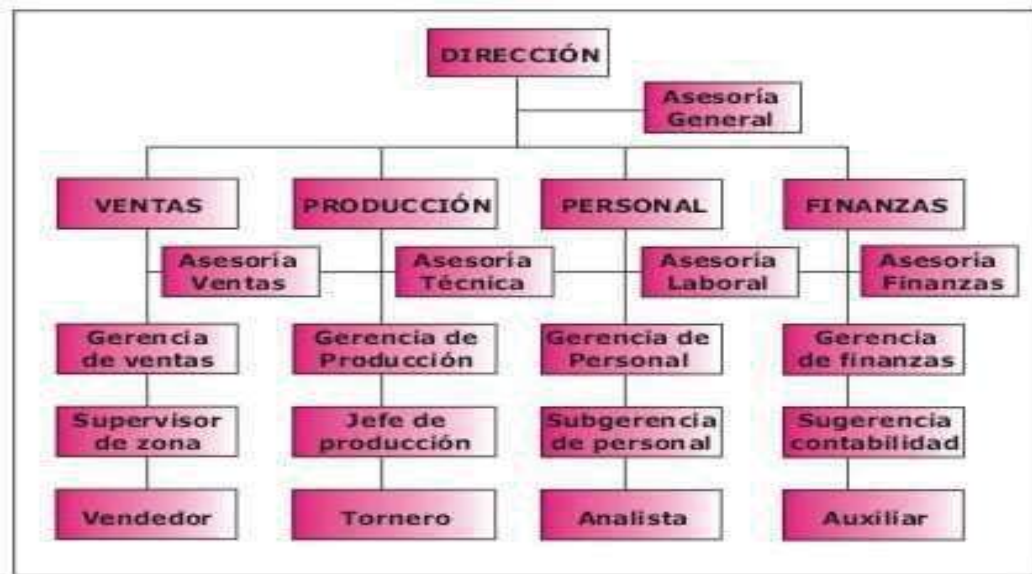


Línea y asesoría. Este tipo de organización es lineal, en cuanto que cada uno de los trabajadores, empleados y vendedores rinden cuentas a un solo supervisor en cada caso, con la modalidad de que en la organización de línea y asesoría existen especialistas que hacen las veces de asesores de la dirección en aspectos concretos y determinados. Esto no debe confundirse con que la autoridad se comparta, puesto que la función de los asesores es exclusivamente aportar sus consejos u opiniones, sin dar órdenes, ya que estas Provienen de línea.

Este tipo de organización trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas de las anteriores estructuras.

Ventajas	Desventajas
•Está basado en la especialización planeada •Proporciona conocimientos especializados a la dirección y a los jefes •Permite los ascensos al personal capaz, pues tiende a abrir espacios a puestos de responsabilidad •Aumenta la eficiencia en las operaciones, lo cual compensa el incremento de los costos ocasionados por las asesorías	•Puede haber confusión en las líneas de mando con relación a la posición de los asesores y los supervisores de línea, a menos que los organigramas y el manual de organización indiquen las funciones •La efectividad de los asesores pueden no rendir frutos por falta de apoyo en la instrumentación de sus recomendaciones •Puede existir falta de capacidad para comprender los puntos de vista de los asesores y causar conflictos - El diseño de la organización requiere de habilidad

Ejemplo de estructura de línea y asesoría:



Ejecución

Fin último de la planificación e inicio de una nueva etapa en la empresa, la ejecución comprende la puesta en marcha de las actividades planificadas siguiendo como instrumento guía los planes realizados para cada uno de los objetivos. Consiste en otras palabras en el punto de intersección entre la planificado y lo realizado, se ejecutan en este proceso registros tipo bitácora que sirven de comprobación para el proceso de control y dirección de la empresa, entre los registros más utilizados están los contables resumidos a su vez en los diferentes estados financieros y económicos que forman un

espejo clave de la situación financiera de una empresa, por otra parte los registros documentales como la misión, visión, políticas, valores, objetivos, currículos del personal y cualquier documento que pueda ser utilizado dentro del aprendizaje del capital empresarial.

Funciones Básicas

- Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión o acto.
- Conducir o retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- Motivar a los miembros.
- Comunicar con efectividad.
- Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

Dirección: Consiste en el proceso de liderar la ejecución de las actividades programadas dentro de una empresa, la dirección se vale de la misión, visión y objetivos para establecer su finalidad primordial y no escatimar recursos para conseguirlos, de las políticas y valores empresariales para su guía dentro de la toma de decisiones, de los diferentes tipo de liderazgo para aportar el conocimiento y experiencia necesaria ante cualquier situación, del método científico para el aprendizaje de los perjuicios ocasionados por la mala toma de decisiones, y aprovechamiento de oportunidades maximizando estas últimas.

La dirección empresarial es aquella que llevada a cabo por líderes se encarga de "*lidiar*" con la unión eficiente de los recursos puestos en marcha para la consecución de los fines u objetivos empresariales. No debemos confundir el lidiar los recursos de la empresa, con una carga de problemas puestos en hombros de los jefes corporativos (como la inconformidad de los empleados por sus sueldos) sino por el contrario encaminar de la mejor manera dichos problemas a soluciones integrales que no afecten al resto de recursos ni hagan perder el

equilibrio de la empresa. La dirección debe ser llevada a cabo por líderes capaces de encarar cualquier situación por la que pudiera atravesar la organización, y cumplir con las características descritas por *Sun-Tzu* en su obra maestra *"El Arte de la Guerra"*.

Uno de los activos más importantes de las empresas lo constituyen las personas y en especial quienes las dirigen. En su desempeño, la dirección se puede ejercer de diversas maneras, pero cada una de ellas es apropiada para diferentes casos, de tal manera que el empresario habrá de escoger aquel modo de dirigir que mejor le funcione, pues se trata de alcanzar los objetivos por medio de las Personas que colaboran en la empresa.

El papel del dirigente consiste en tres actividades simultáneas que deben captar los colaboradores: el liderazgo, la comunicación y la motivación.

El liderazgo consiste en la capacidad de convencer a los demás de buscar alcanzar con interés personal los propósitos definidos para el conjunto. Se trata de ese don especial, firme y humano para inducir a las demás personas a cumplir sus indicaciones.

Existen tres tipos de líderes: los indiferentes, los autoritarios y los democráticos.

- El líder indiferente no orienta y deja que sus subordinados enfrenten como puedan las distintas circunstancias, con ello evitan el ejercicio del poder y dejan la determinación de las metas en manos del grupo de trabajo. Se caracteriza además por su ausencia frente a los demás, de modo tal que su participación es casi nula. Este tipo de dirección se puede dar en comunidades académicas, o de tipo similar, en donde el grado de especialización de los integrantes es muy elevado y tienen claras sus responsabilidades, por lo cual no se requiere de una constante orientación.

- El líder autoritario toma las decisiones solo y centraliza el poder. Define las actividades y ordena que se cumplan. Esto implica una sensación de explotación por parte de los empleados y trabajadores, lo cual ocasiona desagrado y un ambiente difícil. No obstante, es indicado para el manejo de empleados con poca competencia cuya función es obedecer órdenes de las cuales se puede tener un buen control. Así mismo, esta situación le permite la toma de decisiones rápida, pues depende de una sola persona.

- El líder democrático se caracteriza por descentralizar la autoridad, con ello toma en consideración la opinión de los empleados y entre todos llegan a un acuerdo. En ese ambiente, hay un mayor conocimiento de las circunstancias que privan dentro de la empresa, pueden contribuir todos con aportaciones e ideas y permite una mayor cohesión del grupo. Tiene como aspecto inconveniente la lentitud en la toma de decisiones, ocasionada por la dificultad para integrar la diversidad de opiniones.

Por su parte, la comunicación desempeña un papel importante en las empresas, pues es el medio por el cual fluyen las ideas, los datos, las informaciones y las órdenes. Implica tres instancias, a saber un transmisor (quien manda un mensaje) un medio (el conducto por el cual se transmite) y un receptor (quien recibe la información).

Dentro de una empresa, el flujo de la comunicación es muy importante, pues es indispensable que las indicaciones y las órdenes sean precisas. Esto es, que el emisor sepa con nitidez qué es lo que pide u ordena.

En una segunda instancia, el medio debe ser claro. No se deben transmitir documentos confusos, ni exponer anuncios abstractos o imprecisos, ni utilizar un medio que distorsione la voz o la imagen. Los vehículos de información deben funcionar adecuadamente y los contenidos de la información, órdenes, escritos, boletines, memoranda, revistas o periódicos murales, requieren ser sencillos y precisos para no prestarse a una mala interpretación.

Finalmente, el receptor debe obtener, sin vacilación, un mensaje concreto y claro para responder en consecuencia y actuar según lo indicado, lo cual constituye la respuesta al mensaje original. Con ello se cierra el ciclo de la comunicación, cuando ha funcionado adecuadamente, de lo contrario se debe corregir algún procedimiento, en cualquiera de las tres instancias.

Un aspecto importante dentro de la empresa es el relativo a la motivación, que según Maslow se obtiene a través de la satisfacción de las cinco necesidades principales del individuo que las clasifica de la siguiente manera:

1. Necesidades fisiológicas que se pueden satisfacer con recursos económicos.
2. Necesidades de seguridad, igualmente satisfechas con los mismos medios.
3. Necesidades de pertenencia que se satisfacen con actividades deportivas, sociales y culturales.
4. Necesidades de status se pueden satisfacer con reconocimiento a los buenos trabajos, hacer sentir importante al trabajador y tomar en cuenta sus sugerencias.
5. Necesidades de autorrealización que se pueden alcanzar mediante el progreso a los puestos más difíciles.

Desde el punto de vista de la importancia de estas necesidades se colocan de la siguiente manera:

5. Necesidades de autorrealización (realizar su propio potencial y aprender más sobre el trabajo).
4. Necesidades de status sentirse importante y que los demás se lo reconozcan.
3. Necesidades de pertenencia social (Ser parte del grupo donde se trabaja, tener amigos dentro de la empresa).
2. Necesidades de seguridad (contar con seguro social, con programa de jubilación y seguridad en el trabajo).
1. Necesidades fisiológicas (salario suficiente para garantizar ropa, comida, vivienda, etc.)

Funciones Básicas

- Verifica que las actividades se realicen conforme a lo planeado.
- Motiva a los empleados.
- Valida que las metas sean alcanzables y establece rumbos diferentes de acción para lograr los objetivos.
- Establece canales de comunicación adecuados.

Control

Existen tres tipos de controles similares al mantenimiento de una máquina, el primero de ellos es el **Control Preventivo** que se dedica a anticiparse a: Las desviaciones que pudieran tener los planes ya sean estos dispuestos por la dirección o no, Los posibles errores dentro de las operaciones habituales o no habituales, Fenómenos o elementos externos que impidan o alteren el normal desarrollo de las actividades; todo ello creando medidas de contingencia capaces de revertir los daños ocasionados y aprovechando al máximo el aprendizaje de tales situaciones. El siguiente es el **Control Recurrente** dedicado a estar presente en la realización de cada proceso, consiste en la verificación permanente de todas las actividades, este control no debe ser visto como una carga que evite el buen funcionamiento de la empresa sino por el contrario las herramientas que permitan el desarrollo óptimo de la misma, como ejemplo los adecuados canales de comunicación entre los subalternos hacia los diferentes jefes o demás departamentos de la empresa, sin retrasar ni afectar en los resultados, además la oportuna divulgación de un error hacia las instancias encargadas y el aprendizaje del mismo.

El último es el **Control Correctivo**: que es el que se encarga de comparar los resultados obtenidos versus los resultados esperados, logrando de las diferencias obtenidas punto de partida para la investigación de los factores que repercutieron, tomando a sus vez las medidas correctivas para que no vuelva suceder de ser diferencias en contra de los resultados planificados y ser maximizadas de ser diferencias a favor.

Ante todo ningún control debe ser obstáculo o impedimento para el efectivo desarrollo de las funciones de la empresa; sino por el contrario herramientas de fácil y oportuno manejo para administración.

Funciones Básicas

- Comparar los resultados con los planes en general.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuales son los medio de medición.

- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

Con el paso de los años se han desarrollado mejores métodos de control, dirección y administración de las empresas. Algunas de las herramientas que están utilizando las empresas para mejorar su desempeño son:

- Administración de la Calidad Total
- Reingeniería de Procesos de Negocios
- Estas dos herramientas contienen una fuerte orientación hacia los procesos. Ello implica la búsqueda por:
 - Mejorar la calidad del producto.
 - Reducir el tiempo del ciclo de producción.
 - Reducir los costos.

- La administración de la calidad total tiene un enfoque tendiente a crear:
- Un clima armónico para hacer bien las cosas correctamente desde la primera vez.
- Prevenir la generación de errores en lugar de su corrección.
- Crear una cultura de servicio al cliente.
- Reducir los costos de calidad relativos a cumplimiento (prevención y evaluación) y por incumplimiento (por fallas internas y externas).

La reingeniería de procesos de negocios, es un enfoque sistemático para mejorar radicalmente los procesos fundamentales que agregan valor. Estos procesos se refieren a los de naturaleza estratégica que son importantes e indispensables para el cumplimiento de los objetivos, metas y para alcanzar un mayor nivel competitivo.

La reingeniería de procesos es el medio por el cual una empresa puede lograr cambios radicales en su desempeño, en los métodos de

trabajo, medido en costos, tiempo de servicio y calidad, mediante el análisis de diagramas de flujo de proceso y otros métodos aplicados en la ingeniería industrial.

Esta técnica comprende cinco etapas básicas que son:

- Preparación. Desarrollo de un consenso ejecutivo sobre las metas y objetivos que se pretenden alcanzar.
- Identificación. Desarrollo de un modelo de negocio orientado al consumidor en los procesos fundamentales de valor estratégico.
- Visión. Búsqueda de oportunidades de avance decisivo en los procesos.
- Soluciones. Establecimiento de resultados para la implantación de las percepciones por medio del diseño social que organiza y estructura los recursos humanos necesarios que tendrán a su cargo el proceso rediseñado.
- Transformación. Ejecución de las visiones del proceso, implantando versiones piloto y de plena producción.

2.15 CALIDAD EN PROCESOS Y PRODUCTOS

La calidad es el conjunto de características de un elemento, producto o servicio, que le confieren la aptitud de satisfacer una necesidad implícita y explícita. Esto significa que la calidad de un producto o servicio, es equivalente al nivel de satisfacción que le ofrece a su consumidor, y está determinado por las características específicas del producto o servicio.

Sin duda, los principales criterios para alcanzar la calidad son:

- Satisfacción de las expectativas de los clientes.
- Cumplimiento permanente de las normas.

Sistema de calidad

Se entiende por sistema de calidad el conjunto de directrices, políticas y requisitos que se deben satisfacer en una empresa con el fin de dar cumplimiento a los estándares de calidad definidos o acordados con el cliente para un producto o proceso.

Los sistemas de calidad se diseñan para establecer y facilitar las tareas productivas de la empresa, mediante métodos relacionados con

la actividad; que permiten controlar, evaluar y resolver de manera permanente el proceso operativo y los problemas inherentes, tomando en cuenta los aspectos directos e indirectos respecto de la calidad.

Aseguramiento de la calidad

El aseguramiento de la calidad es el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisface los requisitos dados para la calidad, los cuales deben estar sustentados en la satisfacción de las expectativas de los clientes. El aseguramiento de calidad dentro de la empresa es básicamente un sistema documental de trabajo, en el cual se establecen reglas claras, fijas y objetivas, sobre todos los aspectos ligados al proceso operativo, es decir, desde el diseño, planeación, producción, presentación, distribución, servicio posventa y las técnicas estadísticas de control del proceso y, desde luego, la capacitación del personal.

Ello significa, vigilar que a lo largo de todo el proceso operativo se cumplan las instrucciones de trabajo, se respeten las especificaciones técnicas del servicio.

Un sistema de aseguramiento de calidad se complementa con otros métodos y filosofías de calidad; en virtud de que los factores que abarca, permiten establecer un soporte documental para evaluar el desempeño de la empresa a partir de registros de calidad, mismos que sirven para obtener datos confiables y objetivos para mantener un control real y efectivo sobre el proceso operativo.

El aseguramiento de la calidad es una metodología que está siendo aceptada por innumerables empresas y que ha mostrado sus bondades en las diferentes ramas industriales y de servicios.

Sistema documental

La filosofía del sistema de calidad supone que si las actividades son planeadas, programadas y documentadas, es más fácil repetir una y otra vez los procesos operativos que logran los estándares de calidad deseados.

La importancia de este sistema documental radica principalmente en que se pasa de una cultura oral a una cultura escrita; en que se especifican con claridad los procedimientos de trabajo, las responsabilidades de cada área, los compromisos de calidad, las especificaciones técnicas que deben cubrir los productos o servicios, los métodos de verificación y prueba, así como los registros de atención y servicio que se brinda al cliente.

De cada uno de estos factores se obtienen datos estadísticos que sirven para evaluar y controlar el sistema de calidad, por lo que este sistema conduce a un proceso de mejora continua; que evoluciona permanentemente desde adentro de la empresa hacia afuera, trayendo por consecuencia un círculo virtuoso en el que cada vez se encadenan más empresas y mejoran la calidad de sus productos o servicios.

Sistema de aseguramiento de calidad.

El método más aceptado por las empresas alrededor del mundo hoy en día, es el sistema de aseguramiento de calidad.

El sistema de aseguramiento de calidad, permite manejar un mismo lenguaje metodológico y es aplicable a cualquier tipo de empresa, con el único requisito de adecuarlo a los conceptos y terminología de cada actividad.

Elementos de un sistema de aseguramiento de calidad: relación cliente proveedor

- Revisión del contrato.
- Manejo de especificaciones técnicas del proceso y servicio.
- Control de insumos, productos o servicios proporcionados por el cliente.
- Evaluación de la capacitación y experiencia técnica del proveedor.
- Inspección y prueba del proceso o servicio.
- Sistema documental.

Revisión del contrato.

Al establecerse una relación cliente-proveedor, el punto de partida y cierre de los acuerdos lo constituye el contrato. En él se concretan los

intereses de ambas partes por establecer una relación de negocios y se establecen, en firme, los compromisos bilaterales.

Según esta perspectiva, el contrato se convierte en el principal instrumento de negociación para ambas partes; manifiesta las necesidades ofertas, aptitudes, capacidades y experiencia de los contratantes, y detalla las expectativas implícitas y explícitas de cada una de las partes.

Registro de las especificaciones.

La entrega de especificaciones técnicas de los procesos o servicios son el modo en que el cliente indica al proveedor qué tipo de servicios o procesos necesita, definiendo tolerancias, y demás que servirán de guía para el proveedor.

Al llevar un registro y control adecuado de estos requerimientos, se pueden revisar en todo momento que se está produciendo con exactitud lo que requiere el cliente. Además estos registros serán la base para aclarar cualquier duda o controversia que surja con el

cliente respecto a los requisitos acordados para el proceso de elaboración.

Control de insumos, productos o servicios proporcionados el cliente

Este requisito tiene el propósito de asegurar que los bienes o servicios que son propiedad del cliente o que son suministrados por él para incorporarse a los servicios o procesos, se manejen con base en un acuerdo previo de las condiciones de recepción, manipulación y aprovechamiento óptimo. De esa manera se garantiza para ambas partes que no habrá desorden, desperdicio, pérdidas innecesarias, negligencia o desinformación respecto del manejo de los bienes servicio que se están entregando al proveedor.

Capacitación de los proveedores

Aunque cada empresa es libre de definir sus propios programas y requisitos de capacitación para sus empleados, es un hecho que el grado de capacitación y experiencia que tenga el personal del proveedor asegura al cliente la confiabilidad de los procesos requeridos.

Esta situación es especialmente importante cuando se subcontratan procesos especiales cuyos resultados no pueden verificarse por inspecciones y pruebas, sin que se sustenten en la seguridad de que el personal que realizará esos procesos está capacitado para hacerlo con eficacia y eficiencia.

La evaluación de la capacitación y experiencia del proveedor no debe considerarse una intromisión; sino una actividad indispensable para asegurar la calidad de un producto o servicio, así como el primer paso en el establecimiento de programas de colaboración mutua.

Inspección y prueba del proceso o servicio

La inspección y prueba tienen como fin verificar que los servicios o procesos realizados cumplen con los requisitos especificados por los clientes, por lo que su beneficio más claro es garantizar para ambas partes que la prestación del servicio está cumpliendo con los requerimientos acordados, pero además de ello el proveedor puede obtener información valiosa sobre la eficiencia de su operación.

Pruebas

En primer lugar, debe establecerse en el contrato las mediciones a realizar, los métodos que se seguirán, y el equipo y parámetros que se utilizarán.

En segundo término, debe tenerse especial cuidado en el mantenimiento y calibración contra patrones de unidad de medida certificados de los equipos de inspección, medición y pruebas. Por último, es indispensable establecer un sistema para identificar el estado de inspección y prueba de todos los productos o procesos, así como usar técnicas estadísticas para planear, controlar y hacer seguimiento de la calidad.

Qué hacer para mejorar la calidad de un proceso o producto

Aunque existen muchas escuelas distintas de administración empresarial centradas en la calidad, los puntos comunes más importantes para lograr el mejoramiento de un proceso o servicio son:

- En todo momento debe pensarse primero en la satisfacción de los requerimientos de los clientes.

- El mejoramiento de la calidad es logrado mediante la eliminación de las causas de los problemas del sistema. Esto conduce a mejorar la productividad.
- La persona encargada de un trabajo es quien tiene mayor conocimiento acerca de él.
- Toda persona desea ser involucrada en la organización y hacer bien su trabajo.
- Toda persona quiere sentirse como un contribuyente importante de la organización.
- Para mejorar un sistema es mejor trabajar en equipo que individualmente.
- Un proceso estructurado para la solución de problemas con la ayuda de técnicas gráficas conduce a mejores resultados que uno no estructurado.

Sistema de aseguramiento de calidad

Para implantar un sistema de aseguramiento de calidad, se deben llevar a cabo una serie de actividades que involucran a la organización y que van desde la definición de la política de la empresa, hasta la

aplicación de los controles de calidad que exige el sistema. A continuación se presentan los aspectos más relevantes que se deben considerar para la implantación:

1. Definición de una política de calidad.- En cada empresa la alta dirección debe establecer con claridad sus objetivos y hacerlos del conocimiento de todo su personal, y las directrices generales para alcanzarlos. Esto le obliga, a promover y desarrollar en todos los niveles la conciencia de lo que es la calidad e indicar constantemente la importancia que para la empresa tienen sus clientes. Es indispensable que se informe al personal que los productos o servicios proporcionados o fabricados con mala calidad, redundan en altos costos económicos y de imagen empresarial.

2. Ejercer la calidad.- La alta dirección debe establecer las funciones de mando y de gestión que correspondan, con el fin de que en cada nivel de la empresa, los trabajadores apliquen la política de calidad que ha sido determinada.

3. Diseñar el modelo de aseguramiento de calidad para la empresa.- Aunque existen modelos o esquemas generales, que señalan secuencias de trabajo, responsabilidades y procedimientos, es importante cuidar que la selección de éstos considere desde la alta dirección hasta el último de los trabajadores.

4. Certificación.- Una vez que se han cubierto los requisitos anteriores, la empresa deberá buscar la certificación de algún órgano acreditado para ello; esto le permitirá dar muestra a sus clientes, que sus productos o servicios reúnen las condiciones de confiabilidad que cualquier consumidor necesita.

Para realizar los objetivos antes descritos, es importante que el empresario considere:

- En primer lugar, debe haber un compromiso definitivo por parte de la dirección con el fin de impulsar las prácticas de calidad en toda organización. Nace la política de calidad.
- Definir la misión de la empresa, decidir que es lo que se pretende alcanzar en términos cuantitativos y cualitativos. Mantener una visión de corto, mediano y largo plazo, con el fin de encauzar las

energías y potencialidades de la organización hacia sus objetivos particulares.

- Hacer un balance de las fortalezas y debilidades de la organización en términos de sus recursos, para aprovechar al máximo las potencialidades de la empresa.
- Consultar asesores expertos que los orienten para planear, desarrollar, implantar, mantener y mejorar un sistema de aseguramiento de calidad, y de un proceso de mejora continua.
- Involucrar a todos los miembros de la organización con la política de calidad y fomentar la integración de grupos de trabajo, que se responsabilicen de documentar el sistema de aseguramiento de calidad.
- Designar a un responsable de la dirección general, que tenga las facultades y toma de decisión en todo lo referente a la implantación y desarrollo del sistema de calidad y que sea el responsable operativo del mantenimiento del sistema.
- Informar a los clientes los propósitos de la empresa y el compromiso que se tiene hacia la calidad.

- Mantener una evaluación permanente de los aspectos relacionados con la calidad, y determinar las acciones correctivas y preventivas necesarias.

Una vez implantado el sistema de calidad y habiendo aprobado las auditorias de implantación que demuestran el funcionamiento correcto del sistema, solicitar al organismo pertinente la certificación ISO-9000.

CAPITULO III

“EL MARKETING”

CAPITULO III

MARKETING

La función comercial

La responsabilidad de fijar las características de los productos de la empresa, situarlos en el mercado y venderlos corresponde a la función comercial. El proceso de actuación de los responsables de la función comercial pasa por las siguientes etapas:

Funciones de marketing:

- Investigar los mercados para conocer las demandas, las ventas, el comportamiento de los consumidores, la influencia de la publicidad, de los sistemas de distribución, etc.
- Definir variables que inciden en la puesta de los productos en los mercados para tener éxito en su comercialización y ventas.

Función de ventas:

- Venta de los productos por parte de los equipos de vendedores y sus auxiliares que se denominan fuerzas de venta.

Ambas funciones componen la función comercial de la empresa.

3.1 EL MARKETING O LA MERCADOTECNIA

El marketing en la empresa es el modo de definir y ejecutar las relaciones de intercambio entre la empresa, los mercados a los que se dirige y la clientela actual en potencial. Todo ello, dentro del entorno en que se desenvuelve la actividad de la empresa.

La primera etapa de actuación del marketing es el análisis de mercado y la identificación de las oportunidades de satisfacer las necesidades de los consumidores mediante los productos o servicios adecuados.

En una segunda etapa, es necesario establecer los cuatro elementos que configuran la actuación del marketing de la empresa: el producto, el precio, la distribución, la promoción y la publicidad. La combinación adecuada de estos cuatro elementos se denominan marketing - mix y se recoge en el plan de marketing.

Aspectos administrativos de la mercadotecnia

El área de mercadotecnia se ocupará de las estrategias de mercado, como son: publicidad, promoción y ventas, para difundir de manera rápida el producto y acrecentar las ventas, estimulando en los clientes

el deseo o la necesidad de adquirirlo.

Las funciones específicas son:

- Elaborar un plan de trabajo
- Elaborar estrategias de promoción
- Elaborar estrategias de publicidad y ventas para difundir de la manera más rápida el producto
- Evaluar el mercado potencial, así como determinar el crecimiento del mismo
- Planear el sistema de distribución
- Determinar la política de precios (en conjunto con los departamentos de producción y finanzas)
- Definir el mercado meta
- Interactuar con los clientes para establecer un punto de contacto con la empresa
- Planear y definir las metas de este departamento
- Evaluación y presupuesto de la mercadotecnia

En ocasiones, el departamento o gerencia de ventas también es llamado de mercadotecnia. En este sentido, vender no significa sólo hacer llegar el producto al intermediario o consumidor, sino que implica una actividad más amplia. Mercadotecnia puede abarcar, entre otras actividades, la investigación y el desarrollo de nuevos mercados o servicios, productos o servicios adaptados a los gustos y necesidades de los consumidores: el estudio de la estratificación del mercado, las cuotas y el porcentaje de participación de la

competencia en el mercado, la adecuación de la publicidad que realiza la empresa, la tendencia de las ventas, entre otros. Como se observa, un departamento de mercadotecnia puede constar no sólo de un gerente, una secretaria, vendedores y chofer; sino también de personal altamente capacitado y especializado, cuya función no es sólo vender. La magnitud del costo de ventas depende tanto del tamaño de la empresa, como del tipo de actividades que los promotores del proyecto quieran que desarrolle este departamento.

Plan de mercadotecnia

El objetivo de elaborar un plan de mercadotecnia, es el de prever la manera en que la empresa intentará posicionarse y reaccionar ante las condiciones del mercado para tener éxito en sus ventas.

El plan de mercadotecnia puede presentarse en formas diferentes, dependiendo del tipo de negocio y la complejidad del mercado.

Algunas empresas necesitan un mercadeo intensivo y un plan de mercadotecnia claro y convincente, dado que precisan de un cierto volumen de ventas para subsistir.

El nombre, el logotipo y la imagen

Al elegir el nombre y el logotipo debemos procurar al menos que sea distintivo, fácil de identificar y recordar y atractivo.

La identificación de la empresa se basa en los siguientes elementos:

El nombre: Es el elemento de denominación de la empresa y también elemento de identificación.

El logotipo: Es la forma gráfica del nombre de la empresa con sus peculiaridades tipográficas y de color.

El imagotipo: Es una imagen asociada al nombre y al logotipo que refuerza la identificación de la empresa y que persigue la normalización y diferenciación. Puede tomar formas diversas, como anagramas, mascotas, o figuras de personas u objetos.

Nombre de la empresa

El nombre de la empresa es su tarjeta de presentación, su sello distintivo y, por tanto, debe reunir una serie de características específicas; entre otras cosas debe ser:

Descriptivo. El nombre, por sí mismo, debe reflejar el giro de la empresa y sus características distintivas de especialización.

Original. La ley establece que el nombre de una empresa debe ser nuevo (que no exista ya en el mercado) y se puede constituir por cualquier signo o símbolo, palabra o palabras, figura, forma geométrica o tridimensional, o bien el nombre propio de una persona.

Atractivo. El nombre debe ser llamativo y fácil de recordar; visible, esto es, que sea abundante en el lenguaje verbal común, para facilitar su aceptación y memorización.

Claro y simple. Que se escriba como se pronuncia y viceversa.

Significativo. Que se pueda asociar con diseños o frases representativas.

Agradable. Una característica muy importante es que el nombre sea agradable, de buen gusto; que no implique dobles sentidos o términos vulgares, ya que esto provoca rechazo inmediato en el consumidor, aun cuando en un principio pudiera parecer gracioso.

Logotipo

El logotipo es la figura o símbolo específico representativo de la

empresa, casi siempre se contrata a una agencia especializada en el área con el propósito de realizar su diseño en forma profesional para ser adoptado después por la empresa. Una opción posible es acudir con el Centro Promotor de Diseño.

Imagen

La imagen es la forma en que la empresa es vista por el público. Algunos negocios pueden dirigir la mayor parte de su publicidad y promoción a la buena imagen de la compañía. Usted va a tener que decidir el monto que puede destinar al gastar para establecer, mejorar y mantener su imagen. Estos gastos pueden estar compensados por un incremento en sus ingresos.

Los Productos o Servicios

Los productos o servicios se configuran como un conjunto de características y atributos físicos o psicológicos que el comprador considera que satisfacen sus deseos, expectativas o necesidades.

Producto: Es un bien físico material definido por características y atributos propios.

Servicios: Es una prestación destinada a satisfacer las necesidades de los compradores que no se presenta como bien físico o material.

La diferencia fundamental entre productos y servicios, desde el punto de vista de la gestión empresarial, estriba en la imposibilidad de almacenar los servicios y poder regular la oferta y la demanda. El servicio tiene que ser prestado en el momento en que lo requiere el consumidor.

El Producto

El producto es el bien tangible o intangible que la empresa ofertará al mercado para su consumo.

El ciclo del producto se considera que tiene las siguientes fases:

Fase de concepción: Es la fase previa a la introducción del producto en el mercado. En esta fase se crea o define el producto, sus características y atributos y se establece el mercado al que dicho producto va dirigido.

Fase de introducción: Es la fase de lanzamiento del producto al mercado. En este primer momento, el precio puede ser elevado y pueden obtenerse márgenes muy altos.

En esta situación, empresas competidoras se pueden sentir atraídas por este mercado e introducir sus propios productos de competencia.

Fase de crecimiento: En esta etapa la competencia es cada vez mayor, las ventas aumentan a gran velocidad y los clientes muestran una mayor sensibilidad ante el precio del producto.

Hacia el final de esta etapa, la concentración de competidores es muy alta, los márgenes son más estrechos y desaparecen las empresas menos eficaces que no pueden competir.

Fase de madurez: Aumentan los fenómenos descritos en la fase anterior, la sensibilidad de los consumidores al precio es mayor. Al final de esta fase empieza a disminuir, normalmente por la aparición de otro producto sustitutivo. Este nuevo producto inicia así un nuevo ciclo de vida.

Fase de declive: Es la última etapa de la vida del producto. Las ventas empiezan a disminuir, normalmente por la aparición de otro producto sustitutivo. Este nuevo producto inicia así un nuevo ciclo de vida.

Cada empresa debe evaluar constantemente los artículos que constituyen su producción para asegurarse de que no dependen únicamente de productos en etapas avanzadas de su ciclo de vida, incluso aunque estos productos estén todavía produciendo.

3.2 EL MERCADO

Un mercado existirá si existe un colectivo de consumidores, dispuestos a comprar los productos o servicio elaborados por la empresa.

Los mercados se clasifican en:

- Por su localización geográfica. Mercados locales, nacionales o internacionales.
- Tipo de compradores. **Mercados de consumo**, cuando los compradores son la población en general. **Mercados industriales**, cuando los compradores son otras empresas.
- Tipo de producto o servicio. Del automóvil, de las bebidas refrescantes, transporte de viajeros, etc.

La segmentación de mercados

En las fases de crecimiento y madurez de un producto con la entrada de nuevos competidores obliga a las empresas a diferenciar los productos para que sean apreciados por grupos de consumidores determinados y poder ganar mayor participación de mercado.

Cada uno de los grupos de consumidores capaces de apreciar la diferenciación de un producto y estar interesado por ella se conoce como segmento de mercado, y los consumidores que constituyen ese segmento son el público objetivo del producto diferenciado.

El proceso de segmentación de los mercados consiste en la clasificación de los consumidores, de forma que a cada diferenciación del producto, corresponde un grupo de compradores interesados en la ventaja diferencial.

La clasificación de los consumidores en segmentos de mercado depende de cada tipo de producto y de cada mercado si bien las **variables de clasificación** más utilizadas son:

Variable socioeconómica: En este caso la clasificación se puede hacer por la edad, sexo, estado, civil, de los consumidores.

Variables de comportamiento: Los criterios de clasificación pueden ser los hábitos de vida, las preferencias, las opciones políticas.

Para segmentar los mercados se pueden utilizar variables simultáneamente y para la elección de las más adecuadas a cada caso nos podremos apoyar en las técnicas de investigación de mercado.

3.3 ESTUDIO DE MERCADO

Objetivos del estudio de mercado

Un estudio de mercado debe servir para tener una noción clara de la cantidad de consumidores que habrán de adquirir el bien o servicio que se piensa vender, dentro de un espacio definido, durante un periodo de mediano plazo y a qué precio están dispuestos a obtenerlo. Adicionalmente, el estudio de mercado va a indicar si las características y especificaciones del servicio o producto corresponden a las que desea comprar el cliente. Nos dirá igualmente qué tipo de clientes son los interesados en nuestros bienes, lo cual servirá para orientar la producción del negocio. Finalmente, el estudio de mercado nos dará la información acerca del precio apropiado para colocar

nuestro bien o servicio y competir en el mercado, o bien imponer un nuevo precio por alguna razón justificada.

Por otra parte, cuando el estudio se hace como paso inicial de un propósito de inversión, ayuda a conocer el tamaño indicado del negocio por instalar, con las previsiones correspondientes para las ampliaciones posteriores, consecuentes del crecimiento esperado de la empresa.

Finalmente, el estudio de mercado deberá exponer los canales de distribución acostumbrados para el tipo de bien o servicio que se desea colocar y cuál es su funcionamiento.

PRINCIPALES COMPONENTES DE UN ESTUDIO DE MERCADO



Ahora bien, la manera de integrar un estudio de mercado puede hacerse con distintos medios documentales. Por una parte, es necesario recopilar información existente sobre el tema, desde el punto de vista del mercado. A esto se le llama información de fuentes secundarias y proviene, generalmente de instituciones abocadas a recopilar documentos, datos e información sobre cada uno de los sectores de su interés. Las Cámaras Industriales o de Comercio de cada ramo son las que reciben información directa de sus agremiados y publican informes y estadísticas sobre los sectores productivos de su competencia. A la par, órganos oficiales como el Instituto Nacional de

Estadística, Geografía e Informática, los bancos de desarrollo como Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., Nacional Financiera, S.N.C. y la propia banca comercial publican regularmente información estadística y estudios sobre diversos sectores de la economía en donde se puede obtener las características fundamentales de las ramas de interés para el inversionista potencial.

Por otra parte, la información primaria es aquella investigada precisamente por el interesado o por personal contratado por él, y se obtiene mediante entrevistas o encuestas a los clientes potenciales o existentes o bien a través de la facturación, para los negocios ya en operación, con el fin de detectar algunos rasgos de interés para una investigación específica. A través de un ordenamiento de preguntas debidamente encauzadas con el fin de abarcar una visión clara de algunos puntos precisos de su interés, se recibe una respuesta concreta sobre determinados temas que ayuden a conocer ciertas características indispensables de los bienes o servicios por vender. Con la combinación de estos dos medios, es como se conjunta la información necesaria para el procesamiento, análisis de los datos recabados y con ello elaborar un estudio de mercado.

3.4 LA COMPETENCIA

A los mercados acuden una gran cantidad de empresas que establecen entre sí una competencia más o menos intensa. La competencia de las empresas por el mercado es un estímulo para la mejora permanente, innovación, utilización eficiente de los recursos y para el progreso de la humanidad.

La intensidad de la competencia tiene diferentes grados. En general cuanto mayor es la intensidad de esa competencia menor es la rentabilidad a largo plazo del capital invertido en el conjunto del sector.

La intensidad de la competencia: En cada sector depende de cinco factores:

- a).** - La posibilidad de la entrada de nuevos competidores en el sector: La entrada de nuevas empresas competidoras, aumenta la capacidad de oferta del sector, además del deseo de los

nuevos competidores de ganar cuotas de mercado, normalmente a costa de las empresas ya establecidas.

La posibilidad de nuevos entrantes puede verse frenada por la existencia de ciertas barreras de entrada siendo las más frecuentes la diferenciación de productos por la existencia de marcas registradas, la necesidad de grandes inversiones de capital o las limitaciones impuestas por los gobiernos.

- b).** - La rivalidad entre los competidores existentes: Surge cuando los competidores tienen una disminución de sus resultados reales o esperados ó descubren una oportunidad para mejorar su posición respecto a los demás.
- c).** - La existencia de productos sustitutivos: Las empresas de un sector determinado compiten en ocasiones con productos sustitutivos y estos productos pueden reducir la rentabilidad del sector y suponen un elemento más de competencia.
- d).** - El poder de los clientes: Los clientes actúan para bajar los precios, aumentar la cantidad, exigir mayores prestaciones y hacer que los competidores se enfrenten unos con otros.

- e).** - El poder de los proveedores: Los proveedores pueden actuar sobre las empresas del mismo modo que los clientes, pero en sentido inverso.

Es necesario conocer perfectamente estos cinco factores para desarrollar las acciones estratégicas que sitúen a la empresa en la mejor posición posible respecto a sus competidores.

Posicionamiento estratégico

Las acciones que hay que desarrollar para tener éxito frente a los cinco factores de competencia se pueden reducir a tres tipos:

Liderazgo en costo: Se basa en la persecución permanente de la reducción de los costes. Los bajos costes con relación a los competidores permiten seguir obteniendo beneficios cuando los competidores los han perdido por efecto de los factores de competitividad. A la vez, la empresa se sitúa en una posición más ventajosa que sus competidores frente a los productos sustitutivos.

Diferenciación: Persigue que el producto o servicio ofrecido por la empresa sea percibido por el mercado y por el sector como algo único.

La diferenciación se puede conseguir a través de la imagen de diseño, la marca, la calidad, la tecnología o servicio al cliente. Busca la fidelidad de los clientes, la menor sensibilidad a los precios y el aumento de los márgenes. Puede impedir ganar altas cuotas de mercado, ya que la imagen de exclusividad puede imposibilitar grandes volúmenes de consumo.

Especialización: Consiste en que la acción de la empresa vaya exclusivamente hacia un grupo particular de compradores, segmento de mercado o tipo de producto. El objetivo de la especialización no es todo el mercado como en el caso de liderazgo en el coste o la diferenciación, sino una parte a la que servir excelentemente, mejor que lo pueda hacer otras empresas no especializadas.

3.5 EL PRODUCTO

El objeto de la introducción de un producto en el mercado es satisfacer las necesidades de los compradores o consumidores. Estas necesidades pueden ser de diversos tipos: fisiológicos, psicológicos, sociales o afectivas. Por lo tanto, en el plan de marketing es necesario tener en cuenta todas las variables que afectan al producto o servicio de que se trate y definir aquellos sobre los que se puede actuar para satisfacer mejor al consumidor.

Un elemento relevante del producto es la marca. La marca es un rasgo distintivo que, como una firma, acredita al fabricante o distribuidor de un producto. La marca puede ser una palabra o palabras o un signo gráfico.

Las empresas normalmente poseen varios productos que se agrupan en gamas o familias de productos similares. El número de gamas, el número de productos por gama que componen lo que se denomina mix de producto, es decir, una lista de productos o servicios que ofrece una empresa.

La política de producto de la empresa deberá definir un mix de producto equilibrado y coherente con la estrategia de la empresa en cada mercado.

Un aspecto importante de la política de productos de la empresa son las modificaciones de los productos existentes y el lanzamiento de otros productos.

Las modificaciones de los productos es la fase de madurez o de declive, pueden aumentar las ventas y alargar la vida de los productos.

El lanzamiento del nuevo producto es fruto de la innovación de la empresa, y garantiza el mantenimiento de las ventas cuando los productos existentes llegan a su fase de declive.

3.6 EL PRECIO

El precio de los productos influye directamente en la venta, en la rentabilidad de la empresa y en la participación en el mercado de estos mismos productos. Normalmente, cuanto mayor es el precio de un producto mayor es su rentabilidad. Pero, por lo general, a mayor

precio las ventas y el nivel de participación en el mercado son menores.

Sistema de la fijación de precios.

Para fijar los precios de los productos se pueden utilizar tres sistemas diferentes. Estos sistemas son:

- El costo de los productos. Se basa en añadir un margen al coste de cada producto. Para ello se calcula lo que cuesta producir una unidad de producto para un volumen de producción determinado, y se suma una cantidad que supone la rentabilidad del capital invertido en fabricar una unidad de ese producto.
- La demanda del mercado. Es la cantidad de ese producto que está dispuesto a comprar y que realmente compra, un mercado determinado.

En la relación entre la demanda del mercado y el precio podemos afirmar que, a menor precio, será mayor la cantidad demandada; y a mayor precio será menor la demanda.

- La posición de la competencia. En este método los precios de los productos se fijan en función de los de la competencia. Este método

es aplicable en mercados muy competitivos y con productos en fase de madurez. En estos casos, los productos competidores están poco diferenciados entre sí, son muy homogéneos y se establece un precio que se denomina precio de mercado. Normalmente, para determinar los precios se recurre a varios sistemas a la vez.

3.7 LA DISTRIBUCIÓN

La distribución es el mecanismo por el cuál se ponen en contacto, para realizar la venta, el producto y el consumidor o comprador.

Supone varios tipos de actividades:

- Transportar los productos desde el lugar de la fabricación hasta el consumo.
- Acondicionar y adecuar los productos para su utilización para el consumidor.
- Almacenarlos para garantizar la unión entre la fabricación y la compra.
- Poner en contacto a los compradores con el producto.

En la distribución de los productos existen dos puntos fundamentales a tener en cuenta:

Los canales de distribución: Son el conjunto de intermediarios que existen entre el fabricante y el consumidor, y que acercan el producto del primero al segundo. Estos intermediarios pueden ser de diversos tipos: Mayoristas, representantes, agentes comerciales, comisionistas o detallistas.

Normalmente los canales más complejos se dan en los productos de consumo ya que los productos industriales requieren canales con menos escalones intermedios.

La logística de distribución: La distribución física o logística supone llevar el producto adecuado al lugar adecuado, en el momento oportuno y al mínimo coste posible.

Tanto en la distribución de bienes industriales, como en bienes de consumo final, y en menor medida para los servicios se dan cuatro

niveles de transacciones comerciales principales: productor, mayorista, minorista y consumidor final.

En cada nivel, hay una tendencia a perder el control de las políticas de precio, de promoción, de conocimiento de los deseos del público, pero permite, por otra parte, que cada uno de ellos amplíe los volúmenes de ventas.

Lo anterior, va ligado con la capacidad productiva, la cual se vuelve más compleja cuando se trata de atender montos cada vez mayores de bienes y servicios demandados.

3.8 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Constituyen un conjunto de técnicas de comunicación para acercar el producto al comprador o consumidor y convencer a estos de la necesidad o conveniencia de comprar.

La promoción de ventas es la acción que desarrolla la empresa para incentivar o estimular las compras y el consumo. Estas acciones más

frecuentes son los descuentos sobre los precios de tarifa, las rebajas, los premios o concurso, etc.

La publicidad se puede considerar una técnica especial de promoción de gran importancia en las actuaciones de Marketing.

El objetivo de la publicidad puede ser de dos tipos:

- Informar a los consumidores o compradores sobre las características o beneficio de un producto determinado.
- Persuadir a los potenciales consumidores para que adquiera un determinado producto.

La publicidad consiste básicamente en la transmisión de un mensaje de la empresa o vendedor cuyo receptor es el comprador o consumidor. Normalmente se pretende que el mensaje llegue a un gran número de personas para, para esto se utiliza los medios de comunicación de masas.

Publicidad

La publicidad implica una serie de actividades necesarias para hacer

llegar un mensaje al mercado meta. Su objetivo principal es crear un impacto directo sobre el cliente para que compre un producto o servicio; con el consecuente incremento en las ventas. Para lograr esta meta, el empresario debe poner énfasis en:

- Animar a los posibles compradores a buscar el producto o servicio que se les ofrece.
- Ganar la preferencia del cliente.
- Cuando el empresario da a conocer información sobre los productos o servicios que ofrece, utiliza algunos medios, como son:
- Periódicos y revistas. Cubren con su circulación un territorio geográfico seleccionado (parte de una ciudad, una ciudad completa, varias poblaciones vecinas o un número de regiones adyacentes). Además, los anuncios en los periódicos y revistas llegan a personas de casi todos los estratos económicos. Es necesario, al seleccionar este medio, identificar cuál periódico o revista es más leído por un estrato determinado y cuál sección del mismo.

- Radio. La radio es accesible a todo lo largo y ancho de los países (la mayor parte de los hogares poseen radios y la mayoría de los vehículos de transporte también). Por tanto, la radio ofrece la oportunidad de una exposición masiva de los mensajes publicitarios. Este medio publicitario también puede estar dirigido a un mercado particular, en un poblado o ciudad específica mediante la selección adecuada del mensaje y de la estación.
- Volantes. Los volantes son por lo general distribuidos por los dueños o empleados de la empresa, de puerta en puerta, en colonias seleccionadas, en puntos de reunión del segmento de mercado seleccionado; su impacto puede ser muy fuerte, siempre y cuando se cuide el contenido y presentación de los mismos.

Promoción del producto o servicio

Promocionar es un acto de información, persuasión y comunicación, que incluye varios aspectos, como son: la publicidad, la promoción de ventas, las marcas, e indirectamente las etiquetas y el empaque. A partir de un adecuado programa de promoción, se puede lograr dar a

conocer un producto o servicio así como incrementar el consumo del mismo.

Otro elemento que puede causar un gran impacto en el mercado meta es el sistema de promoción de ventas que se lleve a cabo; la promoción de ventas comprende actividades que permiten presentar al cliente con el producto o servicio de la empresa; la promoción de ventas debe llevarse a cabo para que el cliente ubique al producto o servicio de la empresa en el mercado. Ejemplo de estas actividades son: muestras gratis, regalos en la compra del producto, ofertas de introducción, patrocinio y/o participación en eventos sociales, educativos, culturales, deportivos o presentación en ferias, entre otros.

Marcas

La venta de un producto o servicio se facilita cuando el cliente lo conoce y solicita por su nombre. Esto es posible gracias a las marcas. Una marca es un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o combinación de los mismos, que identifican los bienes y/o servicios que ofrece una empresa y señala una clara diferencia con los de su

competencia.

Otros elementos que contribuyen a diferenciar al producto o servicio de la empresa, de los ofrecidos por otras organizaciones, son el logotipo (figura o símbolo específico y original) y el eslogan (frase o grupo de palabras, también originales, que presentan la imagen de la empresa o producto de la misma). Las marcas están sujetas a condiciones para su conservación, estas condiciones están reglamentadas en la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial.

Etiqueta

Son las formas impresas que lleva el producto para dar información al cliente acerca de su uso o preparación. De acuerdo con la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO), las etiquetas deben dar a conocer las características, usos, presentación y materias primas con que fue elaborado el producto. Las etiquetas no sólo son exigidas por ley; sino que pueden jugar un papel importante en la imagen que el consumidor construya del producto, por tanto, es necesario diseñarlas con mucho cuidado y detenimiento. Cabe destacar que la

Secretaría de Economía (SE) lleva los registros de las autorizaciones de marcas, nombres comerciales, patentes, y otras formas de propiedad industrial conforme a lo señalado en el capítulo de marco legal.

Empaque

El empaque debe ayudar a vender el producto, sobre todo el que es adquirido directamente por el consumidor final. No basta que el empaque muestre el nombre del fabricante y la marca, el recipiente también debe servir como medio publicitario, aumentando el valor del producto ante el cliente; además se debe buscar que sea reciclable y, si es posible, biodegradable.

Anuncio publicitario de la empresa

El anuncio publicitario es otro medio que tiene por objeto motivar al cliente potencial a comprar el producto o servicio de la empresa, por lo que dicho anuncio debe incluir: el dibujo del producto o su equivalente, las palabras del mensaje (atractivo, cualidades del producto o servicio) y nombre de la empresa y producto (dirección y teléfono).

3.9 EL MERCHANDISING

La distribución al detalle de los productos de consumo se realiza a través de establecimientos comerciales o tiendas.

Cada vez adquieren más importancia en la distribución de detallista las tiendas de gran superficie que venden los productos en régimen de autoservicio.

En las tiendas y los servicios supermercados e hipermercados adquieren gran importancia la buena utilización del espacio de venta para obtener la máxima rentabilidad de la tienda. El conjunto de métodos y técnicas que permiten optimizar el espacio de venta se conoce con el nombre de Merchandising.

Entre las funciones del Merchandising se encuentra la distribución de la superficie de venta entre los diferentes sectores de actividad de la tienda, la distribución y disposición de las estanterías de las distintas familias de los productos en las estanterías y la forma de reponer en las estanterías los productos vendidos.

LAS VENTAS

Una vez definidos los elementos de marketing de la empresa, el producto, el precio, la distribución, promoción y publicidad es necesario realizar las ventas. Esta dará lugar al suministro del producto al comprador y a la facturación y cobro del producto o servicio.

La venta es por lo tanto otra actividad de la función comercial cuya responsabilidad recae en los vendedores. El equipo de vendedores de una empresa así como su organización y medios de apoyos se denomina fuerza de ventas.

En el acto de venta el vendedor deberá realizar al menos las siguientes acciones:

- Informar de las características del producto o servicio y sobre todo de los beneficios o ganancias que obtendrá el comprador adquiriéndolo.

- Desarrollar actividades favorables al comprador hacia el producto y hacia la empresa y prestar los servicios necesarios que conduzcan a la venta.
- Formalizar el pedido acordando las condiciones de entrega del producto los precios y las condiciones de facturación y cobro.

La creación de una fuerza de venta apropiada requiere realizar una adecuada selección de vendedores, poner en marcha un buen sistema de formación para dar a conocer los productos y los clientes, establecer sistemas de remuneración variable que incentiven al vendedor y por último formar una estructura de supervisión y ayuda.

CAPITULO IV

“LA ECONOMÍA DE LA EMPRESA”

CAPITULO IV

LA ECONOMÍA DE LA EMPRESA

La obtención de beneficios y la rentabilidad constituyen el principal objetivo de la empresa y en la mayoría de las ocasiones son consecuencia directa de la diferencia entre las ventas y los costes para realizar esas ventas.

4.1 LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO

Antes de iniciar la andadura empresarial, es preciso calcular el riesgo y la viabilidad del negocio.

Para ello hay que cubrir dos etapas: el Análisis Previo y el Plan de Negocios.

El Análisis Previo deberá contemplar al menos 4 elementos:

- 1 - El mercado: Este análisis permite conocer las características del mercado y de los clientes, la demanda, los comportamientos y hábitos de los consumidores o clientes y los productos sustitutivos.
- 2 - La competencia: Se han de conocer los competidores existentes, su tamaño, sus productos, sus resultados y sus costos.
- 3 - El sector: Investigar el sector particular de la empresa implica establecer: Las características de los proveedores, los precios de los productos competidores y productos sustitutivos, los canales o formas de distribución, las barreras de entrada o las formas de publicidad normales en el sector.
- 4 - Las fuentes de financiación: La creación de una empresa necesita recursos financieros para costear las investigaciones y hacer frente a los pagos en las primeras etapas de funcionamiento del negocio. El volumen de financiación se determina con precisión en el plan de negocio. Sin embargo, tener la capacidad financiera o poder tener acceso a las fuentes de financiación adecuadas es casi siempre un requisito previo a la elaboración del plan de negocio.

El plan de negocio debe incluir al menos los siguientes apartados:

Marketing y comercialización: En este apartado se preverán todos los aspectos ligados al producto o servicio de la empresa y a su comercialización y ventas.

Producción y compras: En este apartado es necesario describir el desarrollo y producción del producto, o bien la forma de realizar el servicio.

Organización y recursos humanos: Se describe el equipo humano que formará la empresa, su organización en puestos de trabajo, los salarios y todas las cargas sociales.

Localización: En la ubicación de la empresa se debe tener en cuenta la proximidad del mercado potencial y de los suministradores, la existencia de mano de obra, las infraestructuras de la zona elegida y los incentivos de las administraciones públicas.

Estudio económico financiero: Este es el punto básico del plan de mercado. En este estudio se trata de determinar tres cuestiones: El dinero necesario para poner en marcha el negocio, la proposición de

capital aportado por el empresario o los socios y el apartado por terceros, y cuales serán los beneficios de las inversiones.

4.2 LA FINANCIACIÓN DE LA EMPRESA

La financiación de la empresa puede provenir de fondos propios del empresario o de deudas contraídas con terceros. Lo más habitual es disponer de financiación mixta con fondos de ambos orígenes. Los fondos propios pueden pertenecer a un empresario individual o ser aportado por un conjunto de inversores o socios, con lo que la propiedad y el control de la empresa ya no son exclusivos de una sola persona, sino que pertenece al conjunto, según unas reglas o normas que dependen de la forma jurídica de la empresa.

La financiación por donde exige la devolución de la cantidad obtenida más los intereses estipulados. Las fuentes más habituales de financiación por deudas son:

- La banca comercial: Que concede préstamos, créditos, líneas de créditos o descuento comercial a las empresas a cambio de intereses.

- La banca pública: Funciona de la misma forma que la privada, si bien, fomenta proyectos empresariales de interés social o económico para el país, en condiciones ventajosas.
- El leasing: Es una fórmula de financiación por la cuál el empresario arrienda un bien por el que paga un alquiler, y tiene una opción de compra del bien alquilado al finalizar el contrato de arrendamiento.

La obtención de los recursos

Básicamente, las empresas obtienen recursos de dos fuentes: de los dueños o de terceras personas.

Los recursos que provienen de los dueños se denominan Capital, y es el dinero que éstos invierten en el negocio, con la esperanza de obtener un beneficio futuro, ya sea como utilidades, dividendos, incrementos en el valor de la empresa, u otros.

El Capital puede provenir, incluso, de otras personas o instituciones distintas a los dueños, pero que están dispuestos a invertir en la empresa ante la expectativa de recibir un buen rendimiento por su inversión.

A los recursos que aportan terceras personas, independientemente de su origen, se les denomina Deuda, y es dinero que esas personas aportan con la expectativa de recuperarlo en un futuro, más un beneficio adicional por haberlo prestado, en la forma de interés.

Existen múltiples fuentes de Deuda como son: familiares y amigos, proveedores, bancos, arrendadoras, empresas de factoraje, uniones de crédito, prestamistas, casas de empeño, etc., y se distinguen unas de otras, básicamente por el tipo de préstamos que otorgan, así como por los plazos otorgados y las tasas de interés cobradas.

Se ha observado que generalmente la PYME se financia con un alto porcentaje de Capital aportado por el dueño, así como por Deuda proveniente de familiares o amigos.

De esta última, un gran porcentaje es por montos relativamente pequeños (hasta tres salarios mínimos) y a plazos muy cortos (menos de seis meses). Aunque a veces los intereses que se pagan son

mayores que los bancarios, tanto por la disponibilidad inmediata como por la ausencia de trámites, esa opción resulta muy atractiva.

Conviene señalar que muchos empresarios le temen a endeudarse. También, y ante la pregunta de, ¿qué cuesta más, el dinero propio o el ajeno?, es común escuchar que "el ajeno, pues el propio no cuesta por ya tenerlo".

Sin pretender entrar a una discusión teórica, vale la pena señalar que, por definición, cuesta más el dinero propio, por lo que puede resultar conveniente endeudarse. En este caso, la certeza que debe tener el administrador de poder pagar la Deuda que contraiga, así como los intereses respectivos amerita especial atención.

Documentación principal para solicitar financiamiento a bancos.

Personas morales:

- Identificación oficial vigente (del representante legal y apoderados)
- Comprobante de domicilio reciente de la empresa (domicilio fiscal)
- Alta ante la S.H.C.P.

- Cédula de identificación fiscal
- Información financiera
- Dos últimos estados financieros anuales (incluir analíticas) y un estado parcial con antigüedad no mayor a 90 días
- Declaración anual de los dos últimos ejercicios fiscales
- Últimas declaraciones del año en curso de pagos provisionales a la fecha de la solicitud
- Declaración patrimonial reciente del obligado solidario o aval
- Solicitud de consulta de buró de crédito del cliente, del obligado solidario y del cónyuge en su caso

Personas físicas con actividad empresarial

- Identificación oficial vigente
- Comprobante de domicilio reciente
- Alta ante la S.H.C.P.
- Cédula de identificación fiscal
- Acta de matrimonio para validar el régimen matrimonial (en caso de estar casado)
- Información financiera
- Dos últimos estados financieros anuales (incluir analíticas) y un estado parcial con antigüedad no mayor a 90 días
- Declaración anual de los dos últimos ejercicios fiscales y las últimas declaraciones del año en curso de pagos provisionales a la fecha de la solicitud
- Declaración patrimonial reciente del obligado solidario o aval
- Solicitud de consulta de buró de crédito del cliente, del obligado solidario y del cónyuge en su caso
- Estados de cuenta de los últimos 2 meses de la cuenta de cheques donde se aprecien los movimientos propios del negocio

LA FINANCIACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA

Los recursos generados internamente por la propia empresa pueden ser fundamentalmente de dos tipos: Los beneficios obtenidos y las amortizaciones establecidas.

- _ La autofinanciación por los beneficios: Los beneficios obtenidos por la empresa en un período de explotación pueden distribuirse entre los propietarios o ser retenidos, pasándolos a la reservas.
- Si los beneficios se distribuyen totalmente no puede existir autofinanciación. Lo más habitual es distribuir una parte de los beneficios y retener otra parte como reserva que permita acometer nuevas inversiones o si es necesario disminuir el endeudamiento.
- _ La autofinanciación por amortización: La amortización es el fondo que se crea por la depreciación de los bienes del activo de la empresa. Es una cantidad que se contabiliza como un gasto del año pero que no genera un pago en el año.
- Estos recursos financieros procedente de la amortización puede utilizarlos la empresa para hacer frente a sus necesidades financieras y constituye una fuente de financiación interna.

4.3 LAS VENTAS, LOS COSTOS Y LA GANANCIA

Se denomina costo de los productos o servicios al valor en términos monetarios de los factores productivos consumidos en su elaboración.

Los costos se clasifican: Costes fijos, costes variables, costes directo y coste indirectos.

Costos fijos: Son aquellos que no varían con el volumen de producción o de actividad en la empresa. También se denominan a veces costes estructurales.

Costos variables: Son los que varían con el nivel de actividad, es decir, varían según el volumen de producción.

El costo total es la suma de éstos dos: **CT = CF + CV**

Costo directo: Es el que corresponde específicamente a un producto o a un centro de costo determinado.

Coste indirecto: Es el que corresponde a varios productos o centros de costos. También se llaman costos generales.

El valor de los productos terminados es el valor de las cuentas de la empresa, es decir, el dinero que pagan los compradores por los productos suministrados o los servicios prestados.

La ganancia es la diferencia entre las ventas y los costos. Si esa diferencia es negativa hablaremos de pérdidas.

4.4 EL PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio en la explotación de una empresa consiste en obtener un volumen de ventas que cubra todos los gastos fijos de un período y también los costes variables que ha generado ese volumen.

El punto de equilibrio marca el volumen de ventas a partir del cual la empresa empieza a tener beneficio.

El punto de equilibrio es una técnica de análisis empleada como instrumento de planificación de utilidades, toma de decisiones y resolución de problemas. Para aplicar esta técnica es necesario conocer el comportamiento de los ingresos, costos y gastos, separando los que son variables de los fijos o semifijos.

Los gastos y los costos fijos se generan con el paso del tiempo, aparte del volumen de la producción y ventas. Son llamados gastos y costos de estructura, porque son generalmente contratados o instalados para la estructuración de la empresa; como ejemplo de estos costos y gastos pueden citarse la depreciación en línea recta, las rentas, los salarios que no están en relación directa con el volumen de producción, entre otros.

Por el contrario, los gastos variables se generan en razón directa de los volúmenes de operación y ventas; como ejemplo pueden citarse la mano de obra pagada en razón de las unidades producidas, la materia prima, los impuestos y comisiones sobre ventas, entre otros. Otros gastos y costos que oscilan más o menos en proporción al volumen de producción y ventas son los llamados semivARIABLES y para efectos de esta técnica deben ser clasificados como fijos o como variables, aplicando el buen juicio y tomando en cuenta su comportamiento al nivel del volumen de operación.

La utilización de la forma lineal de análisis del punto de equilibrio puede crear expectativas que supongan aumentar o disminuir la producción; los costos y los ingresos aumentarán o disminuirán en forma proporcional, situación que no necesariamente tiene que comportarse de esa manera, ya que los costos variables por unidad no tienen que permanecer constantes aparte del número de unidades producidas o servicios prestados. Los costos variables por unidad pueden disminuir dentro de ciertos límites de operaciones, pero pueden aumentar con rapidez pasado el límite previsto.

Por tal motivo, la predicción de las utilidades a diferentes volúmenes considerando únicamente los estados financieros, resultan difíciles de determinar. Para ello es necesario el cálculo del punto de equilibrio que determina el momento en que la empresa no genera ni utilidad ni pérdida, es decir, el nivel en que la contribución marginal cubre con exactitud los costos y gastos fijos.

Para conocer el volumen de producto que hay que vender para alcanzar el punto de equilibrio podemos establecer los siguientes pasos, teniendo en cuenta que:

X = Volumen de ventas en unidades físicas.

P = Precio de venta de cada unidad de producto.

Cv = Costo variable que corresponde a cada unidad de producto.

Cf = Costos fijos.

Si tenemos en cuenta que los ingresos y los costos totales se obtienen con las siguientes fórmulas.

$$\text{Ingresos} = P * X \quad P * X = Cf + Cv * X$$

$$\text{Costos totales} - CT = Cf + Cv$$

Volumen de productos necesarios para saldar los costes fijos de la empresa. Todo lo que se vende de más del $n_{\text{}}$ que salga en **Xo** será todo beneficio.

$$Xo = Cf / P - Cv = \text{Cantidad necesaria para llegar al punto de equilibrio.}$$

4.5 LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA

La finalidad fundamental de la empresa es obtener beneficios de la inversión realizada, es decir, producir más de lo que consume o ingresar más de lo que gasta.

Se entiende por rentabilidad de una empresa la tasa con que remunera todos los capitales puestos a su disposición.

Clases de rentabilidad

→ Rentabilidad económica: Es la rentabilidad obtenida con relación a los activos totales reales (activo real = activo fijo material), es decir, con relación al conjunto de la inversión ya sea financiada con recursos propios o ajenos.

Se obtiene dividiendo los beneficios entre los activos totales reales.

Rentabilidad - **$R = \text{Beneficio total} / \text{Capitales totales}$** .

→ Rentabilidad financiera: Es la rentabilidad obtenida sobre los recursos propios o netos patrimonial.

Se calcula mediante el cociente entre los beneficios y el neto patrimonial.

Conceptos básicos para las decisiones financieras

Para que una empresa pueda tomar cualquier tipo de decisión financiera se debe contar en primer lugar con datos confiables que se desprenden de la contabilidad de la organización; en segundo término, se debe establecer el tipo de información que se necesita para poder seleccionar los datos y técnicas más adecuadas, con la finalidad de poder planear los objetivos de la empresa. Existen tres pasos principales para realizar esta planeación:

- Determinación de los objetivos, por ejemplo, establecer el nivel de ventas; el tiempo adecuado para recuperar créditos, entre otros.
- Seleccionar y evaluar las mejores opciones para lograr estos objetivos mediante técnicas de análisis financiero, como puede ser la utilización de razones financieras. Por ejemplo, incrementar los descuentos por pronto pago, negociar con los proveedores un tiempo mayor de crédito, entre otros.

- · Implantar estas opciones y regularlas mediante controles adecuados para verificar la eficiencia con que se están consiguiendo los objetivos de la empresa.

Una de las iniciativas más importantes que debe tomar una empresa se sitúa en las decisiones de inversión, las cuales están relacionadas con los planes de producción de la empresa y partiendo del hecho que los planes de producción de ésta se obtienen de la demanda en el mercado de los productos o servicios, se puede afirmar que la demanda de inversiones es derivada.

En general, la palabra inversión se refiere a la decisión de invertir y al capital invertido. Incluye el sacrificio de una satisfacción presente y cierta, a cambio de un cierto grado de riesgo y rendimiento a futuro. Al considerar la decisión de inversión dentro de la estructura genérica del presupuesto de capital, se reconocen tres componentes importantes:

- La escala de la inversión y sus efectos sobre el precio de venta de la producción incrementada, originada por dicha inversión.

- El proceso total de inversión, inicia desde el momento en que una decisión de presupuesto de capital es materializada hasta el momento en que el producto que se incrementó es consumido.

Todo método válido para evaluar proyectos de inversión debe tomar en cuenta el valor del dinero en el tiempo. Para determinar el valor que tiene hoy (valor presente) respecto a una cantidad que se recibirá en el futuro, se procederá a descontar la cantidad futura en una tasa de interés determinada durante el número de períodos considerados.

Tasa interna de rendimiento financiero

La tasa interna de rendimiento financiero, también considerada como tasa interna de retorno, se define como la tasa de descuento, a la que el valor presente neto de todos los flujos de efectivo de los períodos proyectados es igual a cero. Se utiliza para establecer la tasa de rendimiento esperada de un proyecto.

El método de cálculo (procedimiento) considera el factor tiempo en el valor del dinero y se aplica con base en el flujo neto de efectivo que generará el proyecto.

El valor presente neto se calcula adicionando la inversión inicial (representada como un flujo de fondos negativo) al valor actual o presente de los futuros flujos de fondos. La tasa de interés, será la tasa interna de rendimiento del proyecto (TIR).

La TIR es la tasa de rendimiento en la cual el futuro flujo de fondos iguala la salida de caja inicial que incluye los gastos de instalación. La TIR es la tasa de descuento en la cual el valor presente neto es igual a cero.

Valor presente neto y su comparación con la tasa interna de retorno

El valor presente neto (VPN) se define como el valor presente del flujo de ingresos (flujo positivo) menos el valor presente del flujo de egresos (flujo negativo). Esto es, la suma algebraica de los flujos de efectivo futuros (positivos y negativos) al valor presente, incluyendo en esta suma el egreso inicial de la inversión. Es claro que en un proyecto de inversión, no necesariamente existe un solo flujo negativo (inversión inicial), sino que estos pueden presentarse en dos o más

períodos.

En términos generales por cualquiera de los métodos se llega a la misma conclusión, que permite tomar la decisión de aceptar o no un proyecto. En el caso del método de valor presente neto la incógnita está incorporada en el flujo final del proyecto a una tasa esperada, y en el caso del método de la TIR la incógnita se enfoca en el tipo de la tasa a partir de la cual el flujo es igual a cero.

De acuerdo con lo anterior sí la TIR es mayor que la tasa mínima requerida para un proyecto, no se considera necesario calcular el valor por el método del valor presente neto, ya que la decisión tomada busca la aceptación del proyecto.

Existen diferencias importantes entre los dos métodos que deben ser reconocidos. Cuando dos inversiones propuestas son mutuamente excluyentes, podemos seleccionar una de ellas, y los dos métodos pueden arrojar resultados contradictorios.

Por último, es importante señalar que existe la evaluación social de proyectos que permite determinar si un proyecto es beneficioso o no para la economía en su conjunto; sin embargo esta rebasa los alcances de esta guía.

Riesgo

En finanzas existe una relación directa entre el riesgo de una inversión y los beneficios que esta produce; de manera general, se puede decir que entre mayores sean los beneficios más riesgos implica la inversión. Un aspecto importante para disminuir los riesgos es la diversificación de inversiones; mientras más amplia es la gama de elecciones, se disminuye el riesgo de una en particular. Otra variable que se debe de considerar es el tiempo de riesgo que se desea mantener en la inversión, ya que existe una relación directa entre estos.

El riesgo financiero incluye la posible insolvencia y la variabilidad en las utilidades disponibles para el propietario o los poseedores de acciones comunes de la empresa.

A medida que una empresa aumenta la porción de pasivos, de contratos de arrendamiento y de acciones preferentes en su estructura financiera, se aumentarán los cargos fijos; por lo tanto, la probabilidad de que la empresa sea capaz de satisfacer estos cargos fijos también aumentan y a medida que la empresa continúe usando apalancamiento financiero o dependencia, crece la probabilidad de insolvencia, que a la vez puede conducir a la quiebra legal.

Por otro lado, todo negocio está sujeto a fluctuaciones en las ventas que pueden conducir a variaciones en las utilidades para los propietarios o accionistas.

Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad permite determinar la viabilidad de un proyecto con base en los flujos de efectivo que producirá durante su vida, el presupuesto de capital que se necesitará para llevar a cabo tal proyecto, el tiempo en que se recuperará la inversión, además de establecer el riesgo que implica desarrollarlo.

En la formulación de proyectos es frecuente encontrar que los resultados económicos previsibles son dependientes de los valores asignables a las variables de los mercados de materias primas y productos, a la eficiencia de los procesos y a otras variables de diversa índole. En tales casos, la supeditación de los resultados económicos previsibles de la operación de la empresa a valores preestablecidos de dichas variables que actúan como parámetros, da lugar a que el estudio carezca de flexibilidad, ya que no quedan incluidos los efectos que se derivarían de cambios en los parámetros y condiciones considerados al inicio.

En general, se puede decir que los datos o parámetros usados para determinar la viabilidad técnica, económica y financiera de una empresa, son estimados con base en una predicción de las condiciones futuras; por lo tanto, es deseable que el empresario mantenga un cierto margen de escepticismo al considerar la solución obtenida como el punto de partida para analizar lo que sucedería si los valores cambiaran.

El análisis de sensibilidad es una de las técnicas más empleadas para afrontar el programa expuesto, ya que mide cómo los valores

esperados en un modelo financiero o de mercado, serían afectados por cambios en la base de datos para su formulación. El beneficio máximo de ese análisis es que provee de inmediato una medida financiera sobre las consecuencias de posibles errores de predicción. Asimismo, ayuda a enfocar los puntos o variables que son más sensibles

Razones financieras

Se pueden calcular un conjunto de relaciones que tienen por objeto mostrar la salud de la empresa. Estas mediciones son índices denominados razones financieras y consisten en la división de un parámetro entre otro y en algunos casos intervienen más de dos parámetros.

Si bien existen muchos tipos de razones, hay cuatro grupos de razones principales.

Razones de solvencia.

En el primer grupo se busca conocer si la empresa, así como se encuentra en ese momento, tiene capacidad para hacerle frente a sus compromisos.

La razón de liquidez mide la capacidad de la empresa para pagar en el corto plazo lo que debe (menos de un año).

Razón de liquidez = $\text{Ingresos} / \text{Costo de Ventas}$

El resultado debe ser superior a 2 ó 2.5 y con ello demuestra que es más lo que se tiene que lo que se debe.

La prueba de ácido consiste en el mismo principio que la anterior, sólo que se le restan los inventarios al activo circulante, pues se considera que no siempre se podrán vender de inmediato. El resultado debe también ser superior a 1.5 y hasta 2, dependiendo de lo fácil que sea vender los productos de los inventarios. (No se acostumbra contabilizar como tales los inventarios de productos perecederos).

Prueba de ácido = (Activo circulante - inventarios)/ Pasivo a corto plazo.

Razones de estabilidad.

En el grupo de las razones de estabilidad se indica cómo está operando la empresa desde el punto de vista de las inversiones que se hacen en ella, o sea, si no se está quedando descapitalizada la empresa, o si por el contrario tiene demasiados activos.

La razón deuda a inversión mide cuanto se debe, comparado con lo invertido por los socios (existen las modalidades de corto y largo plazos). El resultado, que preferentemente debe ser menor a uno y hasta inferior a 0.5, dependerá de las políticas de la empresa y del periodo de maduración de los distintos proyectos.

Deuda a inversión = Pasivo total/ Capital contable

La razón inversión del capital nos indica si se están invirtiendo adecuadamente los recursos en activos fijos. Igualmente, dependerá del ciclo del proyecto, si los empresarios deben invertir más o menos,

pero si puede acercarse a uno, lo que indicaría la casi total reinversión de toda la ganancia anterior.

Inversión de capital = Activo fijo/ Capital contable

El valor del capital, por su parte, marca cuánto se gana por unidad invertida, o sea, cuantos pesos deja en un periodo, cada peso originalmente invertido. Es recomendable que la cifra sea lo más grande posible, por arriba de 2 y si se puede hasta 3 o 4 en negocios relacionados con artículos de lujo.

Valor del capital = Capital contable/ Capital

Razones de Productividad.

La razón ingreso por capital de trabajo nos dice cuánto se genera por cada unida de capital de trabajo. Éste se calcula con la operación de Activo circulante menos Pasivo de corto plazo. Este índice debe ser lo más grande posible, dependiendo del sector, en bienes básicos puede andar entre 2 o 3 y en productos o servicios suntuarios podría alcanzar hasta 10.

Ingresos por capital de trabajo = Ventas netas/ Capital de trabajo

Por su parte, los ingresos por capital de socios indican cuántos pesos se generan por cada peso invertido por los socios. Igualmente se busca un índice mayor a 1 y hasta 3.

Ingresos por capital de los socios = Ventas netas/Capital contable

Razones de rentabilidad.

La ganancia por unidad invertida por los socios marca cuántos pesos se ganan por cada peso invertido por ellos. Aquí es importante anotar que los dos primeros dígitos después del punto decimal, indican el porcentaje de ganancia, que se puede comparar con la tasa de interés bancario y que preferentemente debe ser superior a ésta.

Ganancia por unidad invertida por los socios = Utilidad neta/Capital contable

La ganancia por inversión total muestra cuánto se gana por peso invertido total. En este caso, al igual que en el anterior, el índice muestra una relación parecida, sólo que van incluidos los

compromisos de deudas de corto y largo plazo, lo cual hace que el resultado sea inferior al antes referido.

Ganancia por inversión total = Utilidad neta Pasivo/Capital contable

La ganancia por unidad vendida muestra cuánto se gana de utilidad por cada peso vendido. Esta razón nos ayuda a ver la eficiencia del equipo de ventas y también debe tender a elevarse, lo cual indicaría que se están haciendo ahorros en la empresa.

Ganancia por unidad vendida = Utilidad neta/ Ventas netas

Por otra parte se tienen los ciclos financieros que nos indican si se está aprovechando el capital invertido.

La rotación del activo indica cuánto se generó, en relación con todos los recursos puestos en operación. El resultado debe ser superior a 1.

Rotación del activo = Ventas netas/ Activo total

En seguida se presenta otro indicador que se obtiene mediante la operación de varios indicadores, que en este caso se obtienen en días.

El ciclo financiero o económico que se obtiene con el ciclo de renovación de inventarios o ciclo de rotación de inventarios, más el de recuperación de las ventas, también conocido como rotación de cuentas por cobrar, menos el de liquidación de proveedores, también llamado rotación de proveedores, nos indica cuántos días lleva comprar materias primas, transformarlas, venderlas, pagar a los proveedores y recuperar el efectivo. (No debe esperarse hasta el término para volver a hacer este cálculo). El resultado se obtiene en días y cuanto menos dure será mejor. El cálculo se hace en cuatro partes:

Rotación de inventarios= (Inventarios/ Costo de ventas) X 360 días

Rotación de cuentas por cobrar = (Clientes/ Ventas netas) X 360 días.

Rotación de proveedores = (Proveedores/ Costo de ventas) X 360 días.

Ciclo financiero o económico

Días obtenidos en la rotación de inventarios+ días obtenidos en rotación de cuentas por cobrar- días obtenidos en rotación de proveedores= días de duración del ciclo financiero o económico

4.6 BALANCED SCORE CARD

Desde hace algún tiempo en el mundo se viene desarrollando un nuevo sistema de gestión estratégico denominado "Balanced Scorecard", originalmente desarrollado por el profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de Nolan & Norton. Al inició comenzó como un sistema de medición mejorado, pero con el tiempo ha venido evolucionado hasta convertirse en el núcleo o piedra angular del sistema de gestión estratégico de cualquier compañía.

El BSC se ha convertido en el gran aliado de los presidentes y directivos de las más importantes compañías del mundo. Por una sencilla razón, el BSC les garantiza el cumplimiento de la visión de sus compañías, y esta es la actividad más importante que deberían ejecutar para lograr sus objetivos.

El Balanced Scorecard surge como una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la compañía.

Pero conocer la **visión** no lo es todo. Se ha visto también que la mayoría de empresas al tratar de llevar a la acción la visión no consiguen hacerlo. Cuantos fracasos al implementar herramientas gerenciales como Planeación Estratégica, Calidad Total, Reingeniería, y muchas más. La visión se convierte en algo precioso, que en ocasiones todo el mundo repite de memoria, pero que es etérea, no logramos hacerla realidad en nuestras empresas. No existe un enlace entre las metas individuales y la estrategia y mucho menos entre la estrategia y el presupuesto.

El BSC luego de comunicar la visión en la organización, logra que todos los empleados se comprometan a llevarla a cabo por medio de acciones concretas las cuales es posible ir monitoreando.

Monitorear la estrategia es el segundo peldaño en este proceso.

El BSC se convierte en una poderosa herramienta de simulación para realizar el modelaje de la **estrategia**. Es posible definir las hipótesis sobre las que se basa nuestra estrategia e ir comprobándolas mediante un mapa de enlaces causa-efecto entre los objetivos estratégicos y en la relación entre los indicadores de resultados y los guía o impulsores del resultado.

Finalmente el Balanced Scorecard hace posible el aprendizaje estratégico, una vez probadas las hipótesis de nuestras estrategias es fácil conocer como llevar a la compañía a conseguir su visión, se convierte en un proceso dinámico de retroalimentación permanente y si por ejemplo algún factor externo cambia, le permitirá ser proactivo y en forma rápida actuar para adaptarse a las nuevas circunstancias.

Los sistemas de medición actuales:

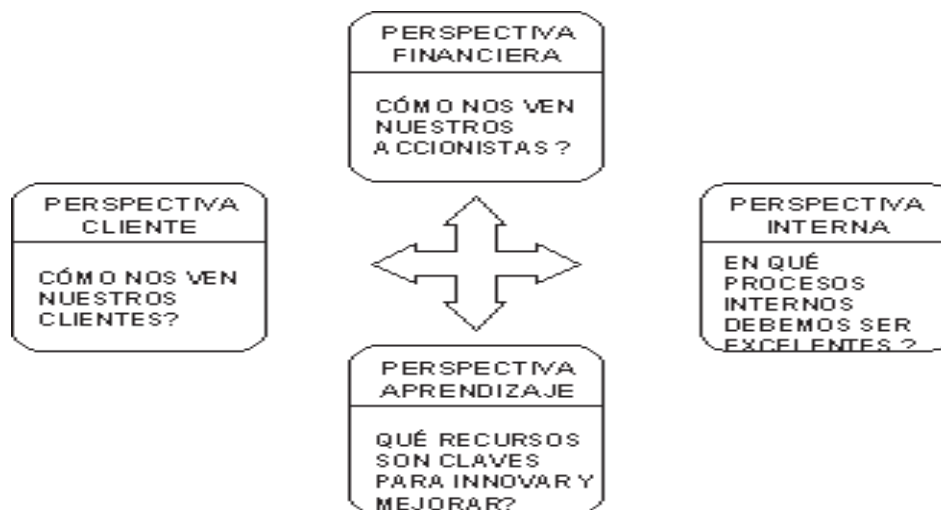
La mayoría de sistemas de medición actuales en las compañías se caracterizan por estar casi o totalmente enfocados en los **indicadores financieros**. Cuando una compañía se enfoca principalmente en indicadores financieros, en la mayoría de los casos,

su desempeño corporativo se refleja en los Reportes Financieros, los cuales se basan en hechos pasados, colocan el énfasis en los resultados y en el corto plazo.

Podríamos comparar los reportes financieros en una compañía con el marcador de un partido de fútbol o de béisbol, simplemente nos dan un resultado, si ganamos o perdimos. Igualmente podríamos comparar los reportes financieros con manejar un avión con un solo instrumento (por ejemplo la altitud). Nadie va a ganar un partido fijándose solamente en el marcador y tampoco llegará a su destino exitosamente con un solo instrumento de su panel de control.

Si esto está claro, lo que las empresas deben hacer para ser exitosas es buscar un complemento a los indicadores financieros, y la respuesta la están encontrando un sin número de empresas exitosas en el mundo (Mobil, Sears, Cigna, Skandia), las cuales en mayor o menor grado están implantando este concepto.

El enfoque del BSC lo que busca básicamente es complementar los indicadores financieros con los indicadores no financieros y lograr un balance de tal forma que la compañía puede tener unos buenos resultados en el corto plazo y construir su futuro, de esta manera la compañía será exitosa y cumplirá su visión, será una empresa donde todos quisiéramos trabajar.



El Balanced Scorecard es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto. Lo importante aquí es que la estrategia de la

compañía esté balanceada, así como sus indicadores de gestión, es decir existan tanto indicadores financieros como no financieros, de resultado como de proceso y así sucesivamente.

Otro concepto novedoso del enfoque del Balanced Scorecard, se trata de tener objetivos estratégicos que estén relacionados entre sí y que cuenten la estrategia de la compañía por medio de un mapa de enlaces causa-efecto.

EL BSC BUSCA EL BALANCE ENTRE:

Indicadores Financieros
(Hard)



Indicadores No Financieros
(Soft)



Corto Plazo

Largo Plazo

Indicadores de Resultado

Indicadores de Proceso

Interno

Externo

La mayoría de empresas tienen indicadores aislados, definidos independientemente por cada área de la compañía, los cuales buscan siempre fortalecer el poder de las mismas, fortaleciendo cada vez más las islas o compartimientos (silos) funcionales.

Lo que requieren hoy en día las empresas son indicadores relacionados (cruzados) contruidos entre todas las áreas en forma consensuada, buscando siempre negociar los trade-offs no permitiendo que un área sobresalga a costa de otra u otras áreas de la empresa y que respondan a objetivos estratégicos.

CAPITULO V

"INVESTIGACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MICROEMPRESA DETALLISTA DEL RAMO DE ABARROTES EN LA REGIÓN DE APATZINGÁN"

CAPITULO V

INVESTIGACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MICROEMPRESA DETALLISTA DEL RAMO DE ABARROTES EN LA REGIÓN DE APATZINGÁN

5.1 SITUACIÓN ACTUAL

En la región de Apatzingán, que para este estudio comprenderán los municipios de Apatzingán, Parácuaro, Múgica, Aguililla, Buena Vista, La Huacana (región de Tierra Caliente), una actividad económica preponderante son la implantación de microempresas dedicadas a la venta al menudeo de abarrotes.

Al ser la región una zona con una economía agrícola no completamente desarrollada y al no haber fuentes suficientes de empleo, las cabezas de familia (que puede ser tanto el hombre como la mujer), deciden dedicarse al comercio en un ramo que al no necesitar en forma inmediata conocimiento específico en alguna rama, y no ocupar una inversión cuantiosa, el ramo de abarrotes. Estas unidades económicas el dueño es la única persona encargada del negocio , que suele ser en el domicilio particular y la familia los

ayudantes, es por ello que no genera empleo a terceras personas, siendo por otro lado “empleador” de toda la familia y en la mayor parte de las ocasiones la base de la economía familiar.

La distribución de personal ocupado en el estado es mayormente en unidades económicas que emplean a menos de 2 personas, siendo esto más enfático en el ramo del comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas (que es la clasificación oficial que da el INEGI a los micronegocios detallistas familiares del tramo de abarrotes). Son 21,392 negocios (85%), que emplean a 30,853 personas (69.58%). Por la cantidad de unidades económicas existentes en esta clasificación es que la producción bruta total es la mayor parte (65.84%), sin embargo resalta el hecho que no son realmente productivas y que la remuneración que otorga a las personas que trabajan en esas negociaciones pequeñas es la menor de la información del INEGI (menos de una unidad). Al ser en la región de Apatzingán una actividad económica preponderante el establecer negocios dedicados al comercio detallista en abarrotes, se puede inferir por esto su situación y características.

SECTOR, SUBSECTOR, RAMA, SUBRAMA DE ACTIVIDAD Y ESTRATOS DE PERSONAL OCUPADO MICHOACAN DE OCAMPO	UNIDADES ECONOMICAS	PERSONAL OCUPADO TOTAL	PRODUCCION BRUTA TOTAL	TOTAL DE REMUNERACIONES
			(MILES DE PESOS)	
	141,543	466,512	92,546,853	11,565,913
0 A 2 PERSONAS	103,031	146,829	8,658,431	514,305
3 A 5 PERSONAS	28,399	100,596	7,980,872	1,114,322
6 A 10 PERSONAS	5,805	42,447	6,091,745	1,029,759
11 A 15 PERSONAS	1,519	19,262	3,377,247	594,204
16 A 20 PERSONAS	740	13,151	2,442,282	438,678
21 A 30 PERSONAS	749	18,693	4,401,812	713,474
31 A 50 PERSONAS	567	22,205	4,716,942	813,703
51 A 100 PERSONAS	424	29,734	8,184,221	1,476,283
101 A 250 PERSONAS	226	34,119	15,850,746	1,652,699
251 A 500 PERSONAS	64	20,833	11,014,600	1,037,252
501 A 1000 PERSONAS	15	10,129	3,002,322	628,362
1001 Y MAS PERSONAS	4	8,514	16,825,633	1,552,872
COMERCIO AL POR MENOR EN TIENDAS DE ABARROTES, ULTRAMARINOS Y MISCELANEAS	25,097	44,342	1,620,698	56,634
0 A 2 PERSONAS	21,392	30,853	1,066,962	12,079
3 A 5 PERSONAS	3,494	11,826	378,884	21,312
6 A 10 PERSONAS	186	1,254	126,849	13,092
11 A 15 PERSONAS	18	240	17,304	4,957
16 A 20 PERSONAS	*	68	22,643	2,859
21 A 30 PERSONAS	*	24	5,071	830
31 A 50 PERSONAS	*	77	2,985	1,505

Según información del INEGI (Censos Económicos del 2003), en Michoacán y en la Región de Apatzingán se tienen las siguientes Unidades económicas (negocios), dedicadas a este ramo:

		Unidades Económicas	Personal Ocupado	Producción Bruta	Remuneraciones
Comercio al por menor	Michoacán	68,987	159,547	1,946,596	12,854,008
	Región de Apatzingán	3,758	8,502	96,020	660,415
Comercio al por menor en tiendas de abarrotes,	Michoacán	25,097	44,342	1,620,698	56,634
	Región de Apatzingán	1,318	2,781	112,572	5,208

Cabe aclarar que estas son las negociaciones que al momento del levantamiento de las encuestas del Censo Económico, proporcionaron la información. En la región (por sus características propias), la población es reacia a dar informes a gente que desconoce y, aún más, a empleados gubernamentales, por lo que se presume que existen por lo menos otro tanto de negocios al registrado, según los datos estadísticos de empresas mayoristas dedicadas al abastecimiento de estos negocios.

En la tabla se observa que por cada negocio establecido en la zona, se emplean en promedio a 2.11 personas, siendo que en el estado es de 1.76. Por lo regular al ser estas negociaciones netamente familiares,

solamente emplean a miembros de la familia inmediata. Los negocios que emplean a personal ajeno a la familia, lo más común es emplear a personas que conocen (amigos, vecinos).

Estos negocios en la región de Apatzingán tienen un factor más elevado (85.41), que en el estado (64.57), notándose de esta forma que son negociaciones más productivas y su derrama económica es mayor, dato que se corrobora con el factor de remuneraciones que es mucho más elevado en la región de Apatzingán que en el estado como tal (3.95 contra 2.25 por unidad económica respectivamente). Se concluye que al ser una actividad más remunerativa que en el resto del estado, la gente decida dedicarse esta clase de negocios.

5.2 PRINCIPALES PROVEEDORES

En encuestas aplicadas a 100 negocios en la región (localidades de Buena Vista, Nueva Italia, La Huacana y Apatzingán), se encontró que los principales proveedores se engloban en las siguientes categorías:

Empresas Mayoristas Proveedoras de Abarrotes

Empresas Refresqueras

Empresas Panificadoras (Nacionales)

Empresas Proveedoras de Botanas

Empresas Cerveceras

Otras

Empresas Mayoristas Proveedoras de Abarrotes

Estas empresas son intermediarias de todo lo que corresponde al ramo de abarros. De hecho pueden llegar a sustituir a todas las demás empresas. Es la vía de proveerse de lo llamado propiamente "abarros" (enlatados, artículos de limpieza, pastas, etc.). Distribuyen todos los demás productos (refresco, cerveza, cigarros, lácteos, vinos, cerveza). Sin embargo las compañías en afán de allegar un mejor servicio comienzan a tener servicio propio de distribución y estas negociaciones están pasando de ser el principal canal de distribución para esas compañías a un complemento. La forma de trabajar es vía un agente de ventas que levanta pedidos y un camión de reparto que pasa unos días después a entregar los prevendidos. Por lo regular otorgan una línea de crédito al negocio, de acuerdo al tamaño del mismo, sin embargo en los últimos tiempos al incrementarse la

cartera incobrable se han endurecido los requisitos para el otorgamiento de estos créditos. Ejemplos de esta clase de empresas son Diconsa (estatal), Abarrotera El Duero (Zamora), Abarrotera Azuayo (Sahuayo).

Empresas Refresqueras

Estas empresas proveen casi todo lo referente a bebidas no alcohólicas (refrescos de cola, refresco de sabores, aguas embotelladas, garrafón de agua purificada). Por lo regular proveen de un refrigerador para el enfriamiento de sus productos, mismo que lo prestan en comodato al detallista. Pueden llegar a dar otros apoyos al detallista, tales como exhibidores, pintura para la negociación, materiales publicitarios. La forma de servicio es con un agente de ventas que toma el pedido y al día siguiente hábil se entrega. En las zonas más remotas funciona mediante la autoventa (el camión repartidor toma el pedido y vende al mismo tiempo). Pueden llegar a otorgar créditos, funcionando de esta forma en días festivos o en épocas de alto consumo (navidad, semana santa). Las empresas más representativas son Coca Cola y Pepsi Cola.

Empresas Panificadoras (Nacionales)

Estas empresas son quienes proveen de panes de caja y botanas referentes al consumo de pan. Le proveen al detallista de exhibidores para sus productos. Funciona vía un camión repartidor que toma el pedido y lo surte al mismo tiempo. Al ser productos con una fecha de frescura muy corta, los vendedores deben realizar un trabajo de rotación de producto exhaustivo cada que visitan al cliente para evitar que este tenga productos caducados. Las principales empresa son Bimbo y Wonder.

Empresas Proveedoras de Botanas

Son compañías que proveen de botanas saladas, dulces, etc. Al ser productos que están influenciados por la compra por impulso, proveen de exhibidores que buscan estén lo más cerca de donde se paga (caja), para impulsar su venta. El funcionamiento es similar a los de las otras compañías, viña un vendedor que toma el pedido y lo surte al mismo momento. Las empresas más representativas son Sabritas y Barcel.

Empresas Cerveceras

Al ser una región con un clima bastante cálido (no por ello se le llama Tierra Caliente), la venta de cerveza es una parte muy importante del negocio. Aunque para poder expender esta clase de bebidas se ocupa un permiso especial, la mayor parte de los negocios las venden. Algunos en forma clandestina y, los que tienen el permiso, en forma pública. A algunos negocios las empresas cerveceras les pagan el permiso correspondiente. Donde hay permiso, las empresas provén de un refrigerador para el enfriamiento de sus productos. En donde los negocios no cuentan con el permiso, los detallistas enfrían en sus equipos propios o inclusive en sus enfriadores domésticos (cuando el negocio está en la casa habitación). La forma de distribución es por lo regular vía la autoventa, aunque las empresas ya están comenzando a establecer el sistema de preventiva (como las empresas abarroteras y refresqueras). Pueden llegar a tener apoyos tales como pintura para el negocio, tapasoles, publicidad, bonificaciones sobre la venta del producto. Las dos empresas dedicadas a este ramo son Cervecería Modelo y Cervecería Cuauhtemoc-Moctezuma.

Otras

Existen otras compañías que son proveedoras de los abarrotes (de lácteos, helados, tabacaleras, panificadoras locales, de verduras, etc.). Estas compañías su sistema de distribución es autoventa (el proveedor pasa a ver que necesita y se lo vende). Por lo regular no otorgan ningún apoyo al negocio y son fácilmente sustituibles por otro. El proveedor que en otra época era bastante importante eran las compañías tabacaleras, sin embargo, debido al cambio de cultura hacia estos productos, su fuente de distribución principal pasaron a ser las compañías mayoristas. Existen otras compañías como las lácteas (Leche Lala), que están comenzando a trabajar con fuentes propias de distribución pero aún no llegan a ser tan importantes ni su distribución tan exhaustiva. Pueden llegar a ser compañías nacionales (Helados Holanda), o meramente locales (el proveedor del pan del día). Aunque no son lo básico del negocio, por el hecho de que el negocio cuente con ellos es como logra su prestigio y mantener en el mercado.

Se puede concluir que un negocio detallista familiar del ramo de abarrotes tiene 5 proveedores principales sin los cuales el negocio no

puede subsistir (Empresas mayorista abarroteras, refresqueras, panificadoras nacionales, cerveceras, proveedoras de botanas), y un número adicional de proveedores que en la práctica se sustituyen unos con otros sin que tengan un impacto en la negociación.

5.3 ECONOMÍA DEL NEGOCIO

Al ser negocios pequeños y trabajados sin una base de administración, estos negocios son trabajados al día. Con las ventas que se van generando, se va surtiendo a los proveedores, quienes buscan por ello ser los primeros en atender al detallista, ya que si pasan demasiado tarde o muy temprano, puede ser que el detallista no cuente con el efectivo en caja para surtir sus faltantes de producto; esto ocasiona que el detallista llegue a tener más de dos proveedores al mismo tiempo queriendo ser los primeros para evitar un posible agotamiento del dinero del detallista. Es por ello que las empresas comienzan a trabajar vía el sistema de preventa, donde un agente de ventas toma el pedido y al día siguiente se le pasa a entregar. Este sistema tiene la ventaja que el detallista puede programar sus pagos y tener una mejor administración. Sin embargo esto significa un cambio de cultura que no es tan sencillo

implementar. Las empresas que tienen más tiempo trabajando de esta forma son las abarroteras y las refresqueras.

Algunas compañías buscando apoyar al impulso de este sector (aceptando su importancia), han comenzado a establecer créditos a los negocios, entendiendo que al ser negocios que viven al día, si al pasar el proveedor no cuentan con el capital necesario para resurtir sus existencia, pueden llegar a dejar de vender lo que el consumidor busca en la negociación, generándose un círculo vicioso donde deja de vender el detallista y, por ende, el proveedor. Las empresas que tienen más experiencia al respecto son las abarroteras, sin embargo las refresqueras y panificadoras (Bimbo), están comenzando a implementar estas estrategias para apoyar el impulso de las ventas.

Algo complicado en la administración de los negocios, es que al ser atendidos por miembros de la familia, no tener sistemas de control modernos y ser el principal sustento de la familia, de los ingresos del día se va sacando el dinero para la subsistencia diaria, ocasionando con ello pequeños desfalco que si no se tienen cuidado ocasionan que el negocio vaya poco a poco quedándose sin mercancía y de clientes. Esta es la principal causa de que los negocios cierren.

El funcionamiento es por lo regular de 7:00 AM a 10: PM corrido, los 365 días del año. Los miembros de la misma familia se van rotando para atenderlos, es por ello que pueden atenderse estos horarios. Solamente cierran en ocasiones especiales (fiestas familiares, etc.).

5.4 ESTATUS LEGAL

Al ser las regulaciones en el estado muy complicadas para el establecimiento de negocios (hasta 7 diferentes permisos, con diferentes autoridades y pagos), la mayor parte de los negocios laboran fuera del marco legal. Algo que los ayuda a esto es que al ser establecidos en áreas de la casa particular destinada a este fin, al momento de una posible revisión cierran la negociación. Otro punto que fomenta esto (si se le puede llamar de esta forma), es que la autoridad respectiva en la región no pone mayor atención en quien no cumple la norma, caso contrario, quienes quieren abrir sus negocios cumpliendo las regulaciones de ley, se topan con una seria de trabas, pagos de impuestos y cobros sin recibo (mordidas), para poder establecerlo. Muestra de ello es que de más del 90% de los negocios

no pagan impuestos ni tienen ninguna clase de beneficio social (IMSS, INFONVIT).

5.5 APOYOS GUBERNAMENTALES

El Gobierno del Estado a través de los diferentes instituciones de apoyo a los microempresarios, ha comenzado a establecer programas de capacitación a estos microempresarios buscando se permanencia a través del tiempo. Programas que manejan instituciones como el Fomento Mixto para el Fomento Industrial de Michoacán (FOMICHO), o las diferentes cámaras empresariales y de comercio en la entidad, han impulsado a estos negocios. En un principio se pensaba que con un programa de micro créditos bastaba, pero al llegar el beneficio económico al dueño del negocio, lo invertía en productos que no le eran rentable o simplemente lo utilizaban para pagar lo que ya adeudaban, generándose cartera vencida para las organizaciones que impulsaban estos programas. Al trabajar ahora con un programa de créditos, en forma conjunta de capacitación para la utilización de los mismos, se está comenzando a generar una cultura de empresarios administradores.

Las cámaras de comercio asimismo están impulsando programas de capacitación para sus agremiados, de tal manera que comiencen a generar sinergias entre ellos y aprovechar las características propias de los negocios (servicio personalizado, conocimiento de la clientela, etc.), para hacerlos más rentables y de esta forma garantizar su permanencia en el tiempo y, por ende, el mantenimiento del sustento de una familia es particular por cada negocio existente.

CONCLUSIONES

Se analizó a lo largo del presente trabajo la situación de las microempresas, cuales son sus características y formas de organización, así como las razones de su creación. Su situación actual (de acuerdo a la información extraída del último Censo Económico efectuado por el INEGI), el empleo que generan y la derrama económica que hacen al país, así como al estado.

Se trabajó en identificar las principales características del empresario, la forma de enfocar su negocio y las razones internas y externas que los llevan, impulsan y motivan para crear empresas y ser impulsores del empleo en nuestro país. En este texto se realiza una radiografía del empresario para conocerlo y darle su debida importancia en el entorno económico del país, entendiendo como empresario no solo al dueño de una gran empresa, sino también a quien crea una microempresa detallista (tal como una tienda de abarrotes), ya que las características de personalidad y motivaciones son similares, diferenciándolos solamente sus recursos económicos y se forma de ver los negocios, siendo en lo básico similares.

Se revisó a la empresa, analizando el proceso administrativo y buscando bajarlo de la teoría a la aplicación real y palpable. Asimismo se analizaron los conceptos básicos de la mercadotecnia en la microempresa, buscando ser una guía práctica y sencilla en su aplicación.

Se realizó un apartado de la economía de la empresa, donde con los conceptos vertidos se puede analizar la situación particular de cualquier microempresa. Se identificaron las principales razones financieras básicas que deben manejarse en la organización. Se mencionaron las principales fuentes de financiamiento, así como los requisitos necesarios para su otorgamiento. Se habló del Balanced Score Card, que es una de las herramientas más modernas para administrar la operación de una empresa y enfocar los objetivos de la organización a la razón de ser del mismo: la rentabilidad.

En la región de Apatzingán una fuente de creación de trabajo son las microempresas detallistas en el ramo de abarrotes (Comercio al Por Menor en Tiendas de abarrotes, Ultramarinos y Misceláneas, como es

el nombre oficial que les da el INEGI), que son una alternativa a la falta de empleos remunerados existentes.

Los principales proveedores de esta clase de negocios son las empresas mayoristas proveedoras de abarrotes (Diconsa, El Duero), las empresas refresqueras (Coca Cola, Pepsi Cola), empresas panificadoras nacionales (Bimbo, Wonder), empresas proveedoras de botanas (Sabritas, Barcel), empresas cerveceras (Modelo, Superior) y otras (lácteos, proveedoras locales, etc.). Algunas compañías trabajan con crédito al negocio, sin embargo la mayor parte de las transacciones se realizan al contado.

El negocio al ser sustento de una familia en particular, son los miembros de la misma los que laboran en ella, por lo que es complicado diferenciar los sueldos que dependen de la misma, así como los empleos reales que generan. Es por ello que en las fuentes del INEGI aparecen la mayor parte de los negocios con una generación de empleos debajo de 2 personas y con la más baja remuneración promedio.

La administración del negocio es simple, ya que es la familia la que labora en ella, distribuyéndose los horarios para atenderlo. Sin embargo esta es la misma causa del porqué estos negocios pueden desaparecer, ya que al estar todos en contacto con el ingreso, se pierde el control y ocasiona muchas veces se descapitalice y no tenga capital para resurtir la mercancía.

La mayor parte de los negocios laboran fuera de la ley, ya que no cuentan con permisos ni licencias para laborar, no pagan impuestos ni inscriben a sus trabajadores en el IMSS, por lo que no cuentan con las prestaciones que la ley les otorga a los trabajadores.

Existen apoyos gubernamentales dados en créditos con pocos requisitos, así como programas de capacitación coordinados por las cámaras empresariales; sin embargo estos no han permeado con los microempresarios de este ramo.

RECOMENDACIONES

No obstante ser un sector de la economía que es un puntal en la región, no se le ha otorgado la importancia que se requiere. Quién debería darle la importancia requerida es en primera instancia las diferentes instituciones gubernamentales (municipales, estatales y federales), aunque quienes deben otorgar apoyos inmediatos es el gobierno municipal en apoyo con el estatal.

El primer punto a trabajar debe ser la simplificación de trámites y permisos para implementar un negocio de este giro; más que fomentar la apertura de negocios y ser un aliciente para la creación de empleos son una serie de obstáculos que impiden su creación, lo que hace que el microempresario opte por la ilegalidad.

Un segundo punto a trabajar debe ser la asesoría y capacitación de los microempresarios, tanto para el momento de una apertura como para lograr la permanencia y desarrollo del negocio. Los programas existentes no han logrado su cometido ni han sido correctamente difundidos, no llegando al grueso de las negociaciones existentes.

Otro punto es que las personas que llegan a impartir dichos cursos son personas sin experiencia en el ramo (pasantes o recién egresados), haciendo esto que quienes llegan a tomar dichos cursos capten la falta de experiencia y el nulo vínculo entre teoría y práctica, por lo que llegan a ser inútiles los cursos y, más aún, una mala publicidad para otros posibles usuarios.

Los programas de microcréditos deben ser más difundidos entre los posibles clientes de ellos y más simples de obtener, sin embargo debe ponerse más atención a la aplicación y el seguimiento de ellos, ya que muchos de los usuarios de estos posibles créditos los usarían no para inversión en el negocio (la razón de ser), sino para otros aspectos (considerando la naturaleza familiar de los negocios).

Un punto básico para la permanencia de los negocios dedicados al comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas, es el vínculo de los proveedores con el negocio. Todos los proveedores dependen de su subsistencia de la permanencia de estos negocios, no importando el tamaño y naturaleza de su ramo, y tan lo entienden que buscan constantemente apoyar a la microempresa. Sin embargo es obvio que dada la competencia

existente buscan siempre lograr un beneficio mayor (desplazando a su competencia inmediata). Un adecuado vínculo debe ser la autoridad, implementando un programa específico para este sector de la economía, integrando a los principales proveedores y en forma conjunta establecer planes para apoyar a la microempresa y lograr su desarrollo y permanencia en el tiempo.

La más importante voluntad debe salir de los diferentes niveles de gobierno, ya que ellos son los responsables de cuidar el bienestar de la población y algo primordial para ello es tener fuentes de empleo permanentes, remunerados y con las prestaciones que la Ley dice deben tener los trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA

- Hampton R. David. Administración edit. McGraw Hill
Interamericana de México S.A. de C.V. México 2003
- Koontz, Harold y Meihhrich. Administración. Edt. McGraw Hill.
México 1991
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y
Práctica. Edit. Limusa. México. 1998
- Stephen P. Robbins. Comportamiento Organizacional. Edit.
Prentice Hall. México. 1992
- Mercado, Martínez y Zaragoza. Las Pequeñas y Medianas
Empresas ante la Globalización. Ediciones Michoacanas. México
2005
- Alberto García Mendoza. Análisis e interpretación de la
información financiera reexpresada. CECSA. México. 1995.
- William Stanton. Fundamentos de Mercadotecnia. Mc Graw Hill.
México. 2001
- Rodríguez Valencia, Joaquín. Como Administrar pequeñas y
medianas empresas. Edit. Ecasa, México, 1993.

- Kotler/Armstrong. Fundamentos de marketing. Pearson educación de México, S.A. de C.V. México, 2003
- Ernesto J. Poza. Empresas Familiares. Internacional Thomson Editores S.A. de C.V. México 2005.