



# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN  
UNIDAD SANTO TOMÁS

SEMINARIO: LA IMPORTANCIA DE LAS MICRO,  
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYMES)  
EN EL DESARROLLO ECONÓMICO DE MÉXICO

“MANUAL PARA ADMINISTRAR, ORGANIZAR,  
DIRIGIR Y OPERAR LAS PYMES EN MEXICO”

## **TRABAJO FINAL**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**CONTADOR PÚBLICO**

PRESENTA:

TOMÁS BOJORGE FRANCO

MARCO AURELIO PULIDO VELARDE

CARLOS ANTONIO VAZQUEZ CHAVEZ



CONDUCTOR: M. EN A.P. JOSÉ L. SOSA MONSALVO  
MEXICO, D.F. SEPTIEMBRE 2013

# **INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**

## **CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS**

La Ciudad de México, D.F. el día 24 del mes Septiembre del año 2013 los que suscriben:

**TOMÁS BOJORGE FRANCO**

**MARCO AURELIO PULIDO VELARDE**

**CARLOS ANTONIO VAZQUEZ CHAVEZ**

Pasantes de la licenciatura:

**Contador Público**

Manifiestan ser autores intelectuales del presente trabajo final, bajo la dirección de M. en A.P. JOSÉ LORETO SOSA MONSALVO y ceden los derechos totales del trabajo final La Importancia de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) en el Desarrollo Económico de México, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión con fines académicos y de investigación para ser consultado en texto completo en la Biblioteca Digital y en formato impreso en el Catalogo Colectivo del Sistema Institucional de Bibliotecas y Servicios de Información del IPN.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección electrónica [ppsosam@yahoo.com.mx](mailto:ppsosam@yahoo.com.mx) [tbf1973@hotmail.com](mailto:tbf1973@hotmail.com), [marcopy89@gmail.com](mailto:marcopy89@gmail.com) [karlosantuann@hotmail.com](mailto:karlosantuann@hotmail.com), , marco Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Autores:

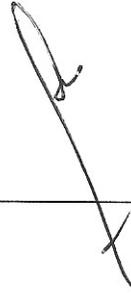
Firma

Tomás Bojorge Franco



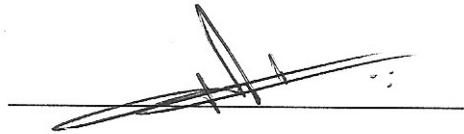
---

Marco Aurelio Pulido Velarde



---

Carlos Antonio Vazquez Chavez



---



## **DEDICATORIA**

**MARCO AURELIO PULIDO VELARDE**

Esta tesis se la dedico a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. A mi familia quienes por ellos soy lo que soy. Para mi tía Anita y papá Aurelio por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos. A mis hermanas por estar siempre presentes, acompañándome para poderme realizar.

“Aprende como si fueras a vivir toda la vida y vive como si fueras a morir mañana”.  
Charles Chaplin



## **DEDICATORIA**

TOMAS BOJORGE FRANCO

Antes que nada gracias a Dios por permitirme vivir esta experiencia de vida, gracias a todos y cada uno de mis familiares, amigos, compañeros y personas que de alguna u otra manera han tocado mi vida, agradezo infinitamente a mi Papá (Don Tomy) a mi Mamá (Baci) así como a mis hermanos y hermanas, por su ejemplo y apoyo ya que sin ellos no sería la persona que hoy soy, agradezo también a mi profesor Pepe Sosa por guiarme en esta aventura y obviamente gracias especiales a mi bella esposa (Anita) y a mis maravillosos hijos (Tomy, Charly y Angy) por estar siempre conmigo apoyándome en todo momento, siempre llenos de amor. Finalmente quiero agradecer a mi Tía Elisa y a mi Hermano Isaac pues en vida siempre me apoyaron y me dieron momentos de increíble felicidad. Gracia a todos que Dios los bendiga!!



## **DEDICATORIA**

CARLOS ANTONIO VAZQUEZ CHAVEZ

Quiero agradecer aquellos que creyeron en mí, a los que me regalaron un consejo cuando más lo necesitaba, a los que me ayudaron a levantarme cuando caí, a quienes me guiaron cada vez que no encontraba el camino, gracias a mi hija que llegó en el momento que más la necesitaba, gracias a mi esposa por decidir emprender este vuelo a mi lado, y apoyarme para que esto fuera posible, gracias madre por darme la bendición de darme la vida, y la oportunidad de ser tu hijo.

Gracias Dios por tantas bendiciones



---

## DECÁLOGO POLITÉCNICO

### SOY POLITÉCNICO

Porque aspiro a ser todo un hombre

Porque exijo mis deberes antes que mis derechos

Por convicción y no por circunstancia

Para alcanzar las conquistas universales y ofrecerlas a mi pueblo

Porque me duele la patria en mis entrañas y aspiro a calmar sus dolencias

Porque ardo en deseos de despertar al hermano dormido

Para prender una antorcha en el altar de la Patria

Porque me dignifico y siento el deber de dignificar a mi institución

Porque mi respetada libertad de joven y estudiante me impone la razón de respetar este recinto

Porque traduzco la triconomía de mi bandera como trabajo, deber y honor



## PROLOGO

La presente tesis tiene como objetivo enviar un mensaje importante a cada una de las personas que tomen la decisión de emprender un negocio, comprar una pequeña empresa o poner algún comercio para poder solventar su gastos y generar un ahorro adicional, pues en la condiciones laborales en las empresas ya no son favorecidas para ellos y para la mayoría de la fuerza laboral.

La demanda de empleos incrementa año con año y la oferta disminuye constantemente por la fuga de capitales y la desconfianza en la inversión interna, por lo que el único camino viable pero arriesgado a la vista es poner un negocio propio.

Actualmente en México los documentos legales que se requieren para poder emprender un negocio son demasiados obstáculos, porque se les denomina así por el simple que hecho de que debes utilizar tu tiempo, dinero y esfuerzo, y para el empresario el solo hecho de querer obtener un documento, y para recibirlo debes de presentarle de 10 a 15 documentos y es ahí cuando en ocasiones prefieres pagarles a terceros para evitarte de problemas, con el riesgo e incertidumbre de tiempo que lleguen a tardar para resolverlo, es ahí cuando nace una necesidad para el empresario el realizar con sus recursos propios ya sean tangibles e intangibles, el camino que desee crear para su empresa, la ruta que desea tomar, siempre hay dos caminos el bonito y el empedrado, desde este momento depende de el desarrollo de la empresa, porque es la identidad que lo marcara de por vida, el empresario debe tener conocimientos básicos en administración, impuestos, calidad, mercadotecnia, tecnología y dependiendo del giro hasta el proceso y la terminología de las exportaciones para salir adelante y ser competitivo en este país corporativo y globalizado.

Es importante destacar que el presente documento estudiaremos cada una de las herramientas con las que un emprendedor debe contar para poder incrementar su probabilidades de éxito en tiempos de vertiginosos cambios, tanto económicos, políticos y sociales, para que así contribuyan al desarrollo económico del país.



## MARCO TEÓRICO

En México al cumplir 10 años solamente el 10% de las empresas maduras, tienen éxito y crecen, el 75% de las nuevas empresas mexicanas deben cerrar sus operaciones apenas después de 2 años en el mercado; la experiencia demuestra que el 50% de las empresas quiebra durante el primer año de actividad y no menos del 90% antes de 5 años.

En Estados Unidos el promedio de vida de las empresas es de 6 años y más de un 30% no llegan a un tercer año. La asociación Argentina para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa afirma que solo el 7% de los emprendimientos llega al segundo año de vida y solo el 35 al quinto año. En Chile de acuerdo a un estudio de seguimiento indica que el 25% de las empresas desaparece durante el primer año, el 17% en el segundo año, el 13% en el tercer año y un 11% en el cuarto año. En Japón las PYMES representan más del 99% de todas las empresas del país el valor de producción de las PYMES y los impuestos pagados representan un 60% y un 40% respectivamente de los totales nacionales al respecto, proporcionan el 75% de los puestos de trabajo creados en los últimos años en las ciudades chinas y absorben un granero de desempleados de grandes empresas estatales.



## MARCO CONCEPTUAL

De cada 100 empresas en el segundo o tercer año desaparecen el 80% del mercado, es el motivo por el cual hemos decidido realizar un manual para ayudar y apoyar a la mejor dirección y operación de las PYMES en México.

El interés de impulsar el desarrollo de las pequeña y mediana empresas (PYMES), ha sido cada vez mayor en los últimos años, no solo en México sino también en casi todos los países desarrollados o en proceso de desarrollo. Ello debido a la elevada cantidad de establecimientos que representan el elevado porcentaje de empleos que generan, su contribución en el Producto Interno Bruto (PIB), y a los múltiples beneficios que estos tres aspectos conllevan: disminución del desempleo, aminorar problemas sociales, consumo y reactivación económica, generar impuestos entre otros.

Procurando que para México el tema de las PYMES sea una prioridad, pues constituyen el 90% de las empresas y el 42% del empleo ya que 8 de cada 10 empleos en México son generados por pequeñas y medianas empresas, contribuyendo con un 83% del PIB nacional.

Del total las exportaciones que se realizan en nuestro país el 87% las realizan las empresas de la economía formal.



---

## **OBJETIVO**

Satisfacer la necesidad de información, ser una herramienta de apoyo para guiar a los emprendedores interesados en formar su propia empresa, así como para impulsar al crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, mostrando un panorama general sobre los aspectos más importantes de una empresa tocando la planeación, organización, dirección, operación y control de las mismas, así como los puntos medulares tales como el marco jurídico, la innovación, la exportación y la generación de información financiera que permita tomar decisiones oportunas para alcanzar la eficiencia y efectividad de las empresas.

## **JUSTIFICACIÓN**

Debido a que en la actualidad el emprendedor y empresario carece de una administración dentro de las PYMES, se optó por realizar un manual como guía para la administración, organización, dirección y control de las PYMES en México, ya que estas juegan un papel muy importante en la economía del país y se busca expandir la actividad productiva de México, ya sea del sector industrial, comercial o de servicios.



## INTRODUCCIÓN GENERAL

En la actualidad la problemática que enfrentan las micros y pequeñas empresas en México en el mundo es amplia, variada y se torna cada vez más compleja ante la falta de información sobre temas referente a su administración, limitando el crecimiento y amenazando seriamente su supervivencia.

Hablar de las PYMES es hacer referencia a un tema trascendental debido al papel preponderante que juegan dentro de la economía de cualquier país; en este caso México no es la excepción, ya que en todas sus regiones las PYMES constituyen la principal fuente de ingresos de la población económicamente activa y en comparación con la mediana y gran empresa, generan un mayor número de empleos.

Es importante considerar que, dado que las PYMES existen en cada uno de los sectores de mayor contribución a la potencia económica de un país, se hace preciso tomar en cuenta su producción de bienes y servicios, su función como subsidiaria de la gran empresa y su contribución a las actividades del sector público, evidenciando su importancia económica y social, por lo que se presenta también un análisis de las funciones de producción, comercialización, contabilidad y finanzas, calidad y desarrollo tecnológico que han sido incorporadas a ellas en la búsqueda del mejoramiento de sus procesos tanto internos como externos.

Es importante destacar que el presente documento estudiaremos cada una de las herramientas con las que un emprendedor debe contar para poder incrementar su probabilidades de éxito en tiempos de vertiginosos cambios, tanto económicos, políticos y sociales, para que así contribuyan al desarrollo económico del país.

Por eso empezaremos a mencionar brevemente los capítulos 1 en el cuál hace importante entrada en este documento con el tema “cultura empresarial para las PYMES” aquí se distingue con la percepción de los clientes, esto define el éxito o el fracaso, una empresa cuya imagen no sea buena tiene pocas probabilidades de sobrevivir, en cambio una empresa que se encuentra en constante evolución, mejorando su calidad, sus propiedades con lo que se encuentra fabricando, adaptándose al cambio y mejorando la necesidad del cliente para obtener una plusvalía, los valores de cada miembro de la organización tiene sus probabilidades para un crecimiento muy prometedor.



En el Capítulo 2 se habla del tema “cultura del emprendedor y empresario en las PYMES, el objetivo es el inculcar, transmitir, enseñar la innovación constante, para transitar hacia una economía en el que el conocimiento, la ciencia y tecnología aplicada sirva como generadores de riqueza y bienestar para los mexicanos.

Un empresario debe formar en su cabeza el hambre de ser mejor, no estancarse en lo mismo, vivir en evolución constante, hacer las cosas, no buscar excusas, ni razones que no se pueden hacer. Levantarse con más fuerza, mirarse al espejo hoy voy con todo, no empecinarse en explicar el fracaso. Ser digno, consciente y responsable de sus actos.

Ser capaz de trazar un corto, mediano y largo plazo, y de seguirlo pese a todas las circunstancias de la vida, crear un panorama de nuestra vida misma en 20 o 30 años, no fijarse en hacernos ricos de la noche a la mañana, sino tener una vida abundante de valores, inculcarnos constantemente a futuras generaciones.

En el Capítulo 3 referente al tema de Planeación Estratégica para las PYMES se describe el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos, haciendo la filosofía, estructura estratégica, táctica, como una serie de elementos que se encargan de crear un orden dentro del panorama de la organización que proporciona una mayor eficacia dentro de los procesos administrativos, operativos, mercadológicos, normativos entre otros, con el fin de conseguir la eficiencia de los objetivos, y cuál es esta la satisfacción de una necesidad, a través de un bien, producto y/o servicio.

Por otro lado en el Capítulo 4 haciendo énfasis al Marco Jurídico de las PYMES, no es tan sencillo como lo parece ya que es una larga tarea por ser el primer paso de la empresa como entidad, ya que se requiere la laboriosidad de la tramitación para la formalizar dicha constitución.

En este capítulo abordaremos de exponer lo más claramente posible los pasos a seguir, uno a uno, de la decisión jurídica a adoptar, hasta el inicio de la actividad. Generalmente cuando se piensa constituir una empresa, viene de forma inmediata el pensamiento de que basta acudir al notario público, pasar a la firma listo, sin embargo, consideramos que esto obedece a la poca cultura empresarial que las PYMES en nuestro país, ya que debemos recordar que finalmente los estatutos sociales que regirán la relación con nuestros socios, finalmente representan es



“contrato social” que debe ser redactado conforme a lo que los socios están buscando y más allá de de las necesidades específicas del negocio.

Ahora bien por otro lado en el capítulo 5 que habla de la Administración de las PYMES, empezaremos por definir a la administración el cuál se define como el proceso de prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar el trabajo de los elementos de la organización y de utilizar los recursos disponibles para alcanzar los objetivos preestablecidos.

La administración debe estar compuesta por las siguientes características, universalidad, especificidad, unidad temporal, unidad jerárquica, valor instrumental, amplitud instrumental, amplitud de ejercicio, interdisciplinariedad, flexibilidad, la importancia de la administración recae en los mismos conceptos y propósitos analizados para la estructuración de una definición sobre la administración nos dan la pauta para determinar su importancia.

Otro aspecto importante dentro de la buena administración es la planeación de la consiste en fijar un curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

En el capítulo 6 el Mercado Potencial de las PYMES se juega un gran papel que es la de saberse vender ante el público, para esto definiremos al mercado, como el lugar donde habitualmente se reúnen los compradores y vendedores para efectuar sus operaciones comerciales.

Los mercado se definen en competencia perfecta ejemplo de esto son la gran cantidad de pequeños productores y compradores, producto tipificado o estándar, conocimiento pleno del mercado.

Ahora la competencia imperfecta se puede decir como son el monopolio que existe un único vendedor, oligopolio es donde un gran número de 3 a 8 producen y ofrecen más grande el porcentaje de sus artículos que abastecen el mercado en su totalidad y competencia monopolística que se define como el número de empresas que operan un mercado considerablemente, las empresas producen artículos semejantes pero no idénticos.



Mencionaremos otros tipos de mercado, investigación de mercado, proceso de mercado, por que es tan importante la investigación de los mercados en una PYME, especificar objetivos de investigación, la etapa de toma de decisiones, asi como los procesos de verbos de acción para poder ampliar el mercado a quien se dirige nuestro producto.

Consecuente los objetivos deben ser mayor pensados y el investigador de mercados tien un rol importante en apoyar a las PYMES para definirlos mejor, de esta manera, el investigador de mercado puede ayudar significativamente al pequeño y mediano empresario.

En el Capítulo 7 que consiste en el producto y producción en las PYMES, empezaremos por definir producto como cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podrái satisfacer un deseo o una necesidad, sin embargo el concepto de producto no está limitado a objetos físicos, cualquier cosa puede satisfacer una necesidad se puede llamar producto.

Además de los bienes tangibles, los productos incluyen servicios, que son actividades o beneficios que se ofrecen a la venta y que son básicamente intangibles y no tiene como resultado la propiedad de algo.

Por ejemplo cuando nosotros empezamos hablar de un producto, lo primero que miramos es el diseño, este en la identidad del producto, debemos enfocarnos en el mundo de hoy, con la época actual cubriendo y haciendo uno de los avances tecnológicos y científicos dejando a un lado el diseño bruto, ordinarios realizando manualmente, adquiriendo para la utilización de estos productos nuevos y mejores materiales que vayan en trascendencia futurista y vivir cotidiano. El diseño industrial debe tener 3 condiciones básicas seriabiilidad, mecanismo, estecismo.

En el capítulo 8 la administración financiera de las PYMES, en cualquier empresa se ocupa de solucionar interrogante como ¿Por qué es importante y como se fijan las políticas de efectivo y activo circulante? ¿Qué aspectos involucra la decisión crediticia? ¿Cómo se establece el control para el otrogamiento de crédito?, estas y más son las preguntas de las cuáles se contestan a través de áreas de las empresas de las que piensa solcitar un crédito, y por que por el simple hecho de poder saber la capacidad de endeudamiento de la empresa, es decir hasta que



---

cantidad la empresa con lo ingresos que obtiene es capaz de contraer deudas con terceros.

Las empresas requiere del establecimiento de políticas de efectivo que les permitan contar con los recursos financieros necesarios para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, por lo que deben tener fondos suficientes para hacer frente a desfases que se producen entre los ingresos y pagos dentro de las operaciones normales de la empresa, ya que algunas ocasiones éstos ocurren a lo programado y entre otras, se requiere la creación de fondos durante un cierto tiempo para poder cumplir con pagos no constantes, como puede ser el pago de dividendos o de impuesto sobre la renta.

En el Capítulo 9 la contabilidad de las PYMES hablamos de que la salud y bienestar de cualquier empresa, se puede determinar por medio de analizar números. Es importante aprender a entender y estudiar las cuestiones financieras de las empresas para saber qué fue lo que hizo y los resultados obtenidos, con la finalidad de tomar buenas decisiones.

Muchas personas emprenden un negocio sin contar con los conocimientos básicos en cuestiones de contabilidad y finanzas. Aparte del pago de impuestos, que es un punto medular en cualquier empresa ya sea persona moral y física, los empresarios deben saber que la contabilidad es la herramienta más poderosa con la que cuentan para conocer el estado actual del negocio.

En el capítulo 10 la innovación tecnológica las PYMES constituyen un importante motor de desarrollo económico en los países y en la actualidad se ven inmersas en un mundo cada vez más tecnológico.

El manejo de la ciencia y tecnología por parte del sector empresarial, juega un rol crítico en la transformación económica del país, la innovación tecnológica para las PYMES sigue siendo un reto que amerita impulso, presupuesto e involucramiento de actores.

Las PYMES tiene la ventaja de no requerir altas inversiones para aumentar su productividad y han encontrado en el internet una oportunidad para publicar sus productos y servicios.



En el capítulo XI se describe de manera sucinta cómo exportar, contestando a las siguientes preguntas: ¿por qué exportar?, ¿cómo diseñar un programa de exportación?, ¿cómo ingresar y mantenerse en los mercados internacionales?, ¿cuáles deben ser los trámites y procedimientos a cumplir?, ¿cuáles son las barreras para la entrada a los más importantes mercados internacionales?, ¿cuáles son los términos de negociación internacional y las formas de cobro cuando se opera en mercados abiertos?, ¿en qué consiste el arbitraje comercial?, ¿cuáles son los programas de apoyo financiero al exportador? y ¿cómo organizarse para exportar?.

En el Capítulo XII aprenderemos que un Plan de Negocios es un instrumento fundamental para el éxito de los empresarios. Hoy más que nunca, cuando contamos con el abanico de empresas más amplio de la historia, multiplicado además por los negocios online, esa premisa se torna totalmente verdadera. Eso bien lo sabe Jack Fleitman, conocido consultor, conferencista y autor de varios libros como "Negocios exitosos" y "Evaluación integral para implantar modelos de calidad", quien asegura que para perdurar en un sector del mercado, sea cual sea, será necesario tener un pronóstico lo más acertado posible de la rentabilidad de los nuevos proyectos. Y eso se logra a través de un buen Plan de Negocios.

Un Plan de Negocios es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas.



## **INDICE**

### **CAPITULO I CULTURA EMPRESARIAL EN LAS PYMES**

Introducción	07
1.1 Definición de Cultura Empresarial.	16
1.2 Objetivo	16
1.3 Principios Básicos.	16
1.3.1 Sentido del Propósito	17
1.3.2 Misión	18
1.3.3 Valores.	19
1.3.4 Políticas Generales	22
1.4 Factores que crean una Cultura Empresarial positiva en la empresa	25

### **CAPITULO II PERFIL DEL EMPRENDEDOR Y EMPRESARIO EN LAS PYMES**

Introducción.	27
2.1 La Personalidad del Empresario	27
2.2 Rasgos de personalidad del pequeño empresario	27
2.2.1 Sentido de la independencia	28
2.2.2 Espíritu Emprendedor	28
2.2.3 Entre el lucro y ciertos imperativo	29
2.3 Características que debe tener un empresario	29
2.3.1 Capacidad para Innovar	31
2.3.2 Sensibilidad para Identificar Necesidades	31
2.3.3 Actitud para Perseverar	31
2.3.4 Conocimiento del Negocio	31
2.4 Toma de Decisiones.	32
2.4.1 Bases para la toma de Decisiones	32
2.4.2. La "R" en la toma de decisiones.	33
2.4.3 Racionalidad en la toma de decisiones	36
2.5 ¿Quién es el Administrador, Director General o Gerente General de una empresa	40
2.5.1 Introducción	40
2.5.2 Administrador	40
2.5.3 Director General o Gerente General	41
2.5.4 Perfil del Administrador y del Director General	41
2.5.5 Órganos máximos de gobierno de una empresa	42



## **CAPITULO III PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE LAS PYMES**

Introducción	45
3.1 Definición	45
3.2 Filosofía	46
3.3 Estructura	47
3.4 Proceso	48
3.4.1 Propósito básico	49
3.4.2 Diagnósticos y escenarios	49
3.4.3 Estrategias	49
3.4.4 Modelo de Negocio	50

## **CAPITULO IV MARCO JURIDICO DE LAS PYMES**

Introducción	51
4.1 Constitución de una empresa	51
4.1.1 Antecedentes	51
4.1.2 Constitución de una empresa por el objetivo	52
4.1.3 Constitución de una empresa por la dirección	52
4.1.4 Constitución de una empresa por el sector económico y tamaño	52
4.2 Definición legal	56
4.2.1 Persona Física	58
4.2.2 Persona Moral	59
4.2.3 Licencias y permisos para iniciar operaciones.	59
4.2.4 Marco normativo laboral.	63
4.2.5 Toma de decisiones en las sociedades	68
4.3 Definición Fiscal	69
4.4 Definición Comercial	70

## **CAPITULO V ADMINISTRACIÓN EN LAS PYMES**

Introducción	72
5.1 Definición de Administración	72
5.2 Características de la Administración	73
5.3 Importancia de la Administración	75
5.4 Las funciones de la Administración	76
5.5 El Proceso Administrativo	76
5.6 Planeación	78
5.6.1 Concepto	78
5.6.2 Principios de la Planeación	80



---

5.6.3 Etapas de la Planeación	82
5.6.4 Actividades importantes de la planeación.	89
5.7 Organización.	89
5.7.1 Definición	89
5.7.2 Elementos del concepto	91
5.7.3 Importancia de la Organización	92
5.7.4 Actividades importantes de la Organización	92
5.8 Dirección	92
5.8.1 Importancia	93
5.8.2 Elementos	94
5.8.3 Principios	94
5.8.4 Actividades importantes de la Dirección	95
5.9 Control	95
5.9.1 Importancia del Control dentro del Proceso Administrativo	98
5.9.2 Tipos de Control	98
5.9.3 Áreas de desempeño del Control.	101
5.9.4 Actividades importantes de la dirección.	102
5.10 La Mercadotecnia y el Proceso Administrativo	102
5.10.1 Tareas de Marketing	102
5.10.2 Funciones del Marketing	103
5.10.3 La Mercadotecnia y el Proceso Administrativo	103
5.10.4 Organización de Marketing en la empresa	105
5.10.5 Formas de organizar el departamento de Mercadotecnia	106
5.10.6 Marketing y la toma de decisiones: Variables Internas y Externas	108
5.10.7 Factores individuales que influyen en las decisiones de compra del consumidor	110
5.10.8 Conceptualización de estrategias: La mezcla de la mercadotecnia (corto plazo)	111
5.10.9 Prueba de Mercado	112
5.10.11 Segmentación de mercado	113
5.10.12 Posicionamiento de mercado	113
5.10.13 La defensa del consumidor, definición y leyes de funcionamiento	114
5.10.14 Ley de Protección al Consumidor	116
5.11 Definición e importancia de los objetivos	116



---

5.11.1 Tipos y clasificaciones de objetivos	117
5.11.2 Clasificación de objetivos según el tiempo	118
5.11.3 Clasificación de los Objetivos	118
5.11.4 Objetivos específicos por escrito	119
5.11.5 Medición de Objetivos	120
5.11.6 Jerarquía de los objetivos	120
5.11.7 Guías de los objetivos	121
<b>CAPITULO VI MERCADO POTENCIAL DE LAS PYMES</b>	
Introducción	124
6.1 Definición de Mercado	124
6.2 Clasificación de Mercado	124
6.2.1 Otros Tipos de Mercado	125
6.3 Investigación de Mercado	126
6.3.1 Definición	126
6.3.2 Proceso de Investigación de Mercado	129
6.3.3 Presentación de Investigación de Mercado	130
6.3.4 ¿Por qué la investigación de Mercados es crítica para una PYME?	136
6.4 Competencia	137
6.4.1 Análisis	138
6.4.2 Estrategias de Análisis	138
6.5 Ampliación del Mercado	138
6.5.1 Estrategia de penetración en el mercado	138
6.5.2 Estrategia de desarrollo del mercado	138
6.5.3 Estrategia de desarrollo de productos o servicios	139
6.5.4 Diversificación	139
6.5.5 Estrategia de competencia y estrategia de ampliación de mercados.	140
6.5.6 Estrategia de competencia.	141
6.5.7 Estrategia de la diferenciación	141
6.5.8 Estrategia del hueco	141
6.6 Determinación de la Estrategia.	142
<b>CAPITULO VII PRODUCTO Y PRODUCCIÓN EN LAS PYMES</b>	
Introducción	143
7.1 Producto	143
7.1.1 Elementos y características	144
7. 1.2 Clasificación de los Productos	149



7.1.3 Factores de éxito y fracaso del producto	154
7.1.4 Ciclo de vida de un producto	157
7.2. Producción	161
7.2.1 Funciones De Control De Producción	163
7.2.2 Planeación de la producción	163
7.2.3 Programa de la producción	164
7.2.4 Cómo se organiza un sistema de producción	165
7.2.5 Tipos de producción	167
7.3 Comercialización	175
7.3.1 Definición de la micro comercialización	175
7.3.2. Definición de la macro comercialización	176
7.3.3.¿Quién ejecuta las funciones de la comercialización?	177
7.3.4 El papel de la comercialización en la empresa	177
7.3.5 ¿Qué significa el proceso de comercialización?	178
7.3.6. La tarea gerencial en la comercializaron	178
7.3.7 ¿Qué es el planteamiento de una estrategia comercial?	179
7.3.8 Preparación de mezclas comerciales para los mercados meta	179
7.3.9 El plan comercial es una guía de control	180
7.4 Canales de Distribución	181
7.4.1 Ejemplos de canales	182
7.4.2 Funciones de canales de distribución	183
7.4.3 Fijación de precios	184
7.4.4 Como fijar los precios	185
7.4.5 Selección del objetivo de fijación de precios	186
7.5 Promoción	187
<b>CAPITULO VIII ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LAS PYMES</b>	
Introducción	189
8.1 Políticas de efectivo y activo circulante	189
8.2 Crédito comercial y gestión de cobro a clientes	193
8.3 Administración de pasivos	193
8.4 Análisis Financiero y Punto de Equilibrio	196
8.4.1 Análisis de liquidez y solvencia financiera	196
8.4.2 Análisis de productividad de los negocios	197
8.4.3 Rendimiento sobre la inversión de los accionistas	197



8.4.4 Punto de equilibrio	197
8.5 Conceptos básicos para las decisiones financieras	198
8.6 Proyecciones, evaluación financiera y económica	199
8.7 Riesgo y análisis de sensibilidad	201
8.7.1 Riesgo	201
8.7.2 Análisis de sensibilidad	201
<b>CAPITULO IX CONTABILIDAD DE LAS PYMES</b>	
Introducción	203
9.1 Nociones elementales	203
9.2.1 Razones de solvencia	204
9.2.2 Razones de estabilidad	205
9.2.3 Razones de productividad	206
9.2.4 Razones de rentabilidad.	206
9.3 Métodos contables	208
9.4 Registros contables y estados financieros	210
9.4.1 Estados financieros	212
9.5 Contadores	213
9.5.1 Contabilidad general.	215
9.5.2 Fiscal	215
9.5.3 Auditoria	216
9.5 Impuestos	216
9.6.1 Impuesto sobre la renta (ISR)	217
9.6.2 Impuesto al valor agregado (IVA)	217
9.6.3 Impuesto sobre nóminas	218
9.6.4 Impuesto al activo	218
9.6.5 Impuesto especial sobre producción y servicios	218
9.6.6 Impuesto sobre automóviles nuevos	219
9.6.7 Otras contribuciones	219
9.7 Deducciones normales para los negocios	219
9.8 Planeación de impuestos	220
<b>CAPITULO X INNOVACIÓN TECNOLÓGICA DE LAS PYMES</b>	
Introducción	223
10.1 Situación de las PYMES	224
10.2 Acceso a la tecnología	225
10.2.1 La Competitividad y el Cambio Tecnológico	227
10.2.2 El Análisis del Cambio Tecnológico	229
10.2.3 El Modelo Lineal Tradicional del Cambio	230



Tecnológico	
10.3 Apoyos	231
10.4 Beneficios que da la tecnología en su empresa	245
10.5 Coaching.	249
<b>CAPITULO XI EXPORTACIÓN PARA LAS PYMES</b>	
Introducción	262
11.1 Importancia de la exportación	262
11.2 Aspectos estratégicos para la exportación	264
11.2.1 Estrategia general	264
11.2.2 El diseño de exportación	264
11.2.3 La información básica y la investigación de mercado	264
11.2.4 El ingreso y las formas de gestión de mercado	266
11.2.5 Evaluación de la posición competitiva en el mercado	267
11.3 Tramites de la exportación y documentos principales	267
11.3.1 Análisis de la viabilidad inicial	268
11.3.2 Análisis de la viabilidad real	268
11.3.3 Proceso de exportación	268
11.3.4 Proceso de consolidación y perfeccionamiento de las exportaciones	268
11.3.5 Documentos principales	268
11.3.6 Otros documentos	270
11.3.7 Selección de los medios de transporte y seguros	270
11.3.8 Algunos de los principales trámites y procedimientos para exportar	272
11.3.9 Los principales documentos	272
11.3.10 Trámites y requisitos generales en la aduana extranjera	272
11. 4 Términos de negociación internacional	273
11.4.1 Formas de cobro	276
<b>CAPITULO XII PLAN DE NEGOCIOS EN LAS PYMES</b>	
Introducción	279
12.1 ¿Que es un plan de negocios?	279
12.2 Los objetivos	281
12.3 Antes de empezar	281
12.4 Componentes	282
12.4.1 Resumen ejecutivo	282



---

12.4.2	Introducción	283
12.4.3	Análisis de investigación de mercados	284
12.4.4	Análisis swot	286
12.5	Como armar un plan de negocios I	287
12.5.1	Estudio de la competencia	288
12.5.2	Estrategia	288
12.5.3	Liderazgo en costos	289
12.5.4	Plan de marketing	289
12.5.5	Producto y/o Servicio	289
12.5.6	Precio	290
12.5.7	Distribución	290
12.5.8	Comunicación	290
12.5.9	Recursos humanos	290
12.5.10	Estrategia de producción	290
12.5.11	Síntesis	290
12.6	Como armar un plan de negocios II	290
12.6.1	Recursos e inversiones	291
12.6.2	Factibilidad técnica	291
12.6.3	Factibilidad económica	291
12.6.4	Ventas	292
12.6.5	Costos	292
12.6.6	Factibilidad financiera	292
12.6.7	Periodo de recuperación	293
12.6.8	Valor actual neto (VAN)	293
12.6.9	Tasa interna de retorno (TIR)	293
12.6.10	Análisis de la sensibilidad.	294
12.6.11	Preguntas guía	295
12.6.12	Síntesis	298
12.7	Como armar un plan de negocios III	298
12.7.1	Dirección y gerencia	298
12.7.2	Conclusiones	299
12.7.3	Anexos	299
12.8	Recomendaciones para la presentación escrita del plan de negocios	299
12.9	Herramientas para la presentación	302
12.9.1	Preguntas guía	302
12.9.2	Síntesis	303
	Conclusión general	304



---

Bibliografía	305
Paginas de internet consultadas	306



## **CAPITULO I CULTURA EMPRESARIAL EN LAS PYMES**

### **Introducción**

El presente capítulo muestra la importancia de la cultura empresarial, la imagen que la empresa tenga en el público puede significar el éxito o el fracaso. Una empresa cuya imagen no sea buena, pocas posibilidades tiene de sobrevivir. En cambio una empresa de la cuál esta en evolución constante, con una mejora continua, calidad en sus acciones, valores en cada miembro de la organización tiene sus posibilidades para un crecimiento muy prometedor.

Para que se logre el éxito en una empresa, hay que tomar en cuenta además de los factores productivos (tierra, trabajo y capital), esta debe de tomar en cuenta la percepción del cliente, Esté a través de sus experiencias, de la atención que recibe de la empresa, la calidad del producto, la atención hacia lo que desea el cliente, cumplir con sus necesidades y además agregarle una plusvalía, hace que el cliente perciba y elabore un juicio sobre lo que es la empresa. La imagen que elabore en su mente, si está es percibida de manera positiva, será aceptada y la posición que la empresa en ese cliente será muy buena.

Actualmente es de suma importancia que la empresa cuenta con una cultura bien definida, ya que hace que cuente con una identidad que la marca en el mercado, lo que en consecuencia tendrá una mayor competitividad con otras empresas. Cada uno de los miembros que se encuentra en la organización desde el más alto hasta el más bajo de jerarquía debe estar comprometido con la empresa, es decir aportando el 100% de su cerebro y corazón, estar motivado, que cada una de las personas se encuentre en total sincronización para generar una mayor productividad de su tiempo en el que está invirtiendo, esto no es fácil a través del tiempo se debe ir mejorando, y teniendo la voluntad, disciplina y responsabilidad de los esfuerzos y actividades que cada uno de los miembros, áreas y grupos de las organizaciones debe de realizar a obtener el fin común

### **1.1 Definición de Cultura Empresarial**

La cultura empresarial es el conjunto de normas, valores, creencias, costumbres, ideas y talentos colectivos que se transmiten en cada una de las personas en las cuáles se conforman en la empresa, se identifica con la forma de ser de una empresa y para esto trae como resultado la actuación ante los problemas, así



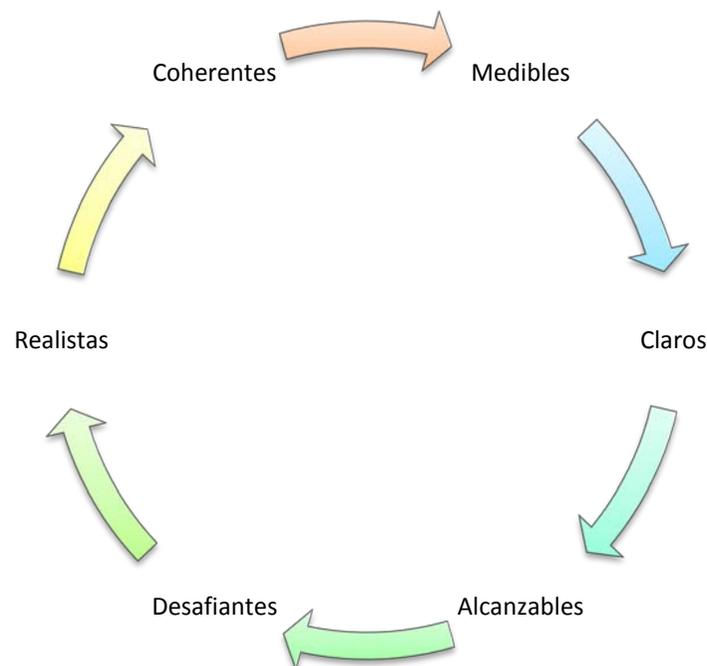
como oportunidades de gestión, adaptación a los cambios y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros.

## 1.2 Objetivos

Establecer objetivos es primordial para el éxito de la empresa, estos establecen un camino a seguir y sirven de motivación para cada uno de los miembros de la empresa.

Las razones por la cuáles es importante crear objetivos:

- Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección
- Sirven de guía para la formulación de estrategias
- Realización de Actividades o esfuerzos
- Evaluación de resultados presupuestados contra los obtenidos
- Generan planeación, coordinación y control
- Detectan prioridades
- Creación de la participación, propósito y motivación y al obtenerlos se tiene una satisfacción



**Figura 1**



## **1.3 Principios Básicos**

### **1.3.1 Sentido del Propósito**

En una idea de la cual es consistente a través del tiempo y sostiene una aspiración e inspiración, es decir se convierte en nuestro motor, nuestra motivación y nuestra guía. El sentido se siente, es entonces cuando aparece la pregunta ¿A dónde queremos llegar?, ¿qué apostamos para llegar a la meta? El propósito le da un sentido a las acciones que realizamos para llegar a obtener el fin común de las organizaciones; para esto también debe existir un líder, ese alguien que apueste, que vaya en contracorriente, que esté dispuesto asumir riesgos y las dificultades que conlleva para tener un “Sentido de Propósito”, de este modo nuestros propósitos nos comprometen y nos conectan con otras personas para lograr un beneficio y mejora para todos.

### **1.3.2 Misión**

Misión es la frase que describe los objetivos de la empresa, el motivo por el cual existe una empresa entidad económico-social, una dependencia y/o una organización, describe de manera detallada sus actividades, esfuerzos, principios, alcances de responsabilidad, así como su campo de especialización en el que se dedican preponderantemente.

#### **1.3.2.1 Vision**

Vision es la visión proporciona una guía acerca de qué núcleo preservar y hacia qué futuro estimular el progreso. Pero visión se ha convertido en una de las palabras más sobre-utilizadas y menos entendidas del lenguaje, evocando diferentes imágenes a diferentes personas: valores profundamente arraigados, logros excepcionales, vínculos sociales, metas exhilarantes, fuerzas motivadoras, o razones de ser. Nosotros recomendamos un marco conceptual para definir visión, para agregar claridad y rigor a los conceptos vagos que giran alrededor de este término de moda y para dar una guía práctica para articular una visión coherente dentro de una organización. El futuro visualizado es lo que aspiramos llegar a ser, a lograr, a crear – algo que requerirá de cambio y progreso significativos para lograrse.

### 1.3.3 Valores

Son los elementos principales de la cultura empresarial ya que desarrollan y aportan en cada una de las personas que componen la organización tales como la humanidad, respeto, honradez, responsabilidad solo por mencionar algunos pero el que única debe de faltar es la disciplina, ya estos definen la dirección y el sentido de identidad que cada uno de ellos tiene con la empresa.

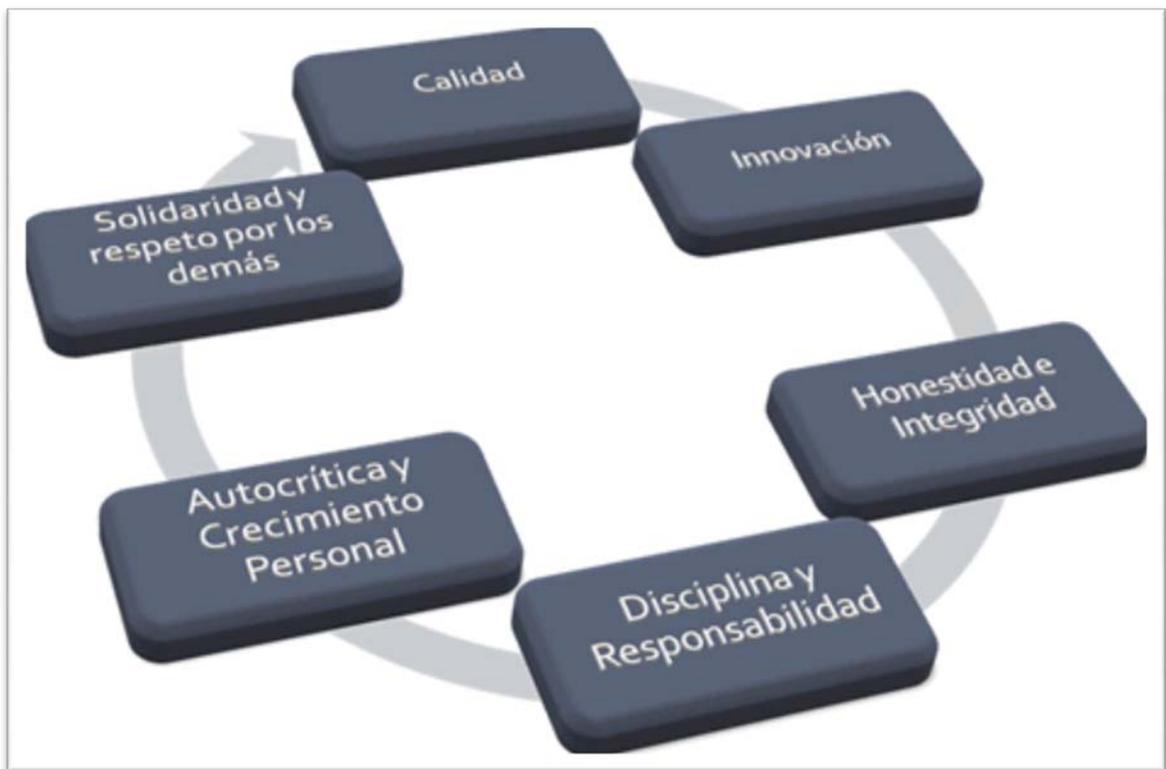


Figura 2

Fuente <http://www.biznetcorp.net/images/valores.gif>



### **1.3.3.1 Objetivos**

Los objetivos representan el cause de las acciones, para lo cual fue creada una empresa, siendo modificables a medida que se los concreta, naciendo nuevos y así se establece la fluidez constante en la vida de una empresa.

Estas metas o misiones requieren de jerarquías, constituyéndose a su vez en una red de resultados, a los cuales se llega a través de un plan o estrategia definida para su concreción.

Los objetivos se pueden clasificar en estratégicos (generales y a largo plazo), por área (funcionales), individuales (cada sujeto que forme parte de la empresa).

Toda empresa como un sistema en sí, interrelaciona sus metas brindándole auto sustento, por medio de la comunicación como eje para encausar todos los esfuerzos de cada área y elemento que la compone, generando un compromiso común, que se va a traducir en la materialización de sus objetivos o metas.

El correcto enfoque de los objetivo determina la eficiencia de una empresa en el manejo de sus recursos, en función de los tiempos, las formas y la coordinación que los hagan realizables.

La estructura de los objetivos no es estática, sino que se mantiene en una evolución constante, modificándose o adaptándose a las exigencias y los cambios del mercado.

Funciones de los objetivos organizacionales:

- Servir de guía para encausar las acciones hacia una situación futura.
- Su legitimidad para justificar las actividades de una empresa.
- Parámetros de evaluación en cuanto a los estándares de acciones (productividad) y eficacia organizacional.



### **1.3.3.2 Filosofía de la empresa**

Es una pregunta a la cual se pueden dar variadas definiciones, las cuales no importa quién las dé ni en que libro o artículo se puedan leer, lo importante es el sentido o alcance que pueden tener éstas para la vida profesional de una persona dentro de una empresa.

La empresa se debe manejar con ética y valores. ¿Por qué? Es una pregunta que comúnmente se hace y generalmente no se aplica. La ética sin valores no puede manejarse y viceversa.

Donde al parecer de la autora, no se debe de perseguir como finalidad de una empresa el hecho del "ganar" dinero únicamente, sino el buscar el servir a la comunidad, por mencionar uno de los parámetros mencionados. Los valores dominantes son los que a primera vista producen el efecto al principio, es decir, lo que busca por lo general la empresa es cumplir las metas y buscar buenos resultados, y el valor ascendente: la realización de principios. Donde no se debe de ver por separado cada uno, los dos deben ir juntos.

Una pregunta que se puede realizar aquí, después de analizar el artículo de Thurow (1992) es: ¿Qué acciones concretas deberían implementarse para lograr en México un capitalismo comunitario?

Para responder esta pregunta se tendría que realizar algo relacionado con el cuadro que se mencionó anteriormente sobre los valores:

Aprender a trabajar en equipo, puesto que muchas de las veces aquí en México la gente no esta acostumbrada a trabajar de esta forma, le gusta sobresalir siempre pisoteando a la gente que esta a su alrededor. Es un punto muy importante porque como dice una frase que es de dominio público: "Varias cabezas piensan mejor que una", el resultado que se puede obtener puede ser mucho mejor que el que se podría obtener de forma individual.



### **1.3.3.3 Alcances**

En términos generales los conceptos de administración, gerencia y gestión, son sinónimos a pesar de los grandes esfuerzos y discusiones por diferenciarlos. En la práctica se observa que el término managements traducido como administración pero también como gerencia. En algunos países la administración está más referida a lo público y la gerencia a lo privado.

Lo esencial de los conceptos administración, gestión y gerencia está en que los tres se refieren a un proceso de "planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar" como lo planteara H. Fayol al principio del siglo o Koontz .

Queremos destacar que en los textos de administración así como en sus funciones prácticas no aparece la palabra ejecución, pues si somos esquemáticos podríamos decir: unos hacen y otros administran. El gerente busca que los grupos y personas logren objetivos específicos en desarrollo de la misión de la organización.

A pesar de la esencia común a los tres conceptos, algunas personas le dan un alcance diferente a la administración, la gerencia y la gestión. A la gerencia, muchos expertos le están dando una connotación más externa, más innovadora y de mayor valor agregado en contraste con la administración que la consideran más interna, más de manejo de los existente o de lo funcional. Algún conferencista hacía un símil con la famosa alusión bíblica: "Al administrador le dan tres denarios y conserva tres denarios. Al gerente le dan tres y devuelve más".

### **1.3.4 Políticas Generales**

Son lineamientos generales de los cuáles están sujetos cada una de las personas dentro de la organización, para ello se definen normas y responsabilidades de cada una de las área de la organización. Estas directrices organizaciones representan intereses, agendas y perspectivas, las principales razones para aplicarlas son las siguientes:

- Interpretar y evaluar la información para la toma decisiones,
- Evaluar y compensar a los colaboradores
- Facilitar una comunicación abierta y promover honestidad
- Desarrollar autoridad, poder y liderazgo
- Asegurar transparencia, objetividad y aprendizaje

## Tipos de políticas

Generales: son las aplicadas en todos los niveles de la organización, son de alto impacto o criticidad, por ejemplo las políticas de presupuesto, políticas de compensación, políticas de la calidad, política de seguridad integral, entre otras.

Específicas: Son las que aplican en determinadas áreas, están delimitadas por su alcance por ejemplo: políticas de ventas, políticas de compras, política de seguridad informática, política de inventario, entre otras.

## Metodología recomendada

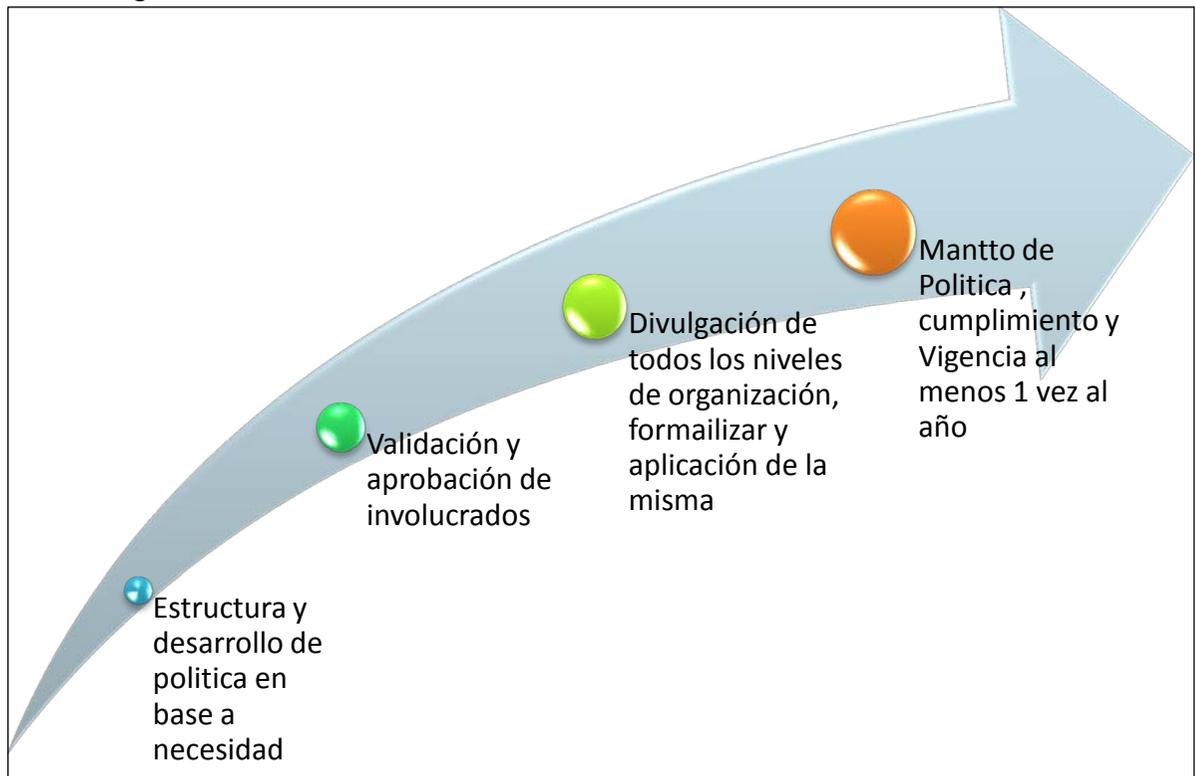


Figura 3

Fuente [www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/politica...](http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/politica...)



- Estructura y desarrollo de política en base a la necesidad: Esto menciona que los lineamientos establecidos deberán estar en un función a la necesidad de la información requerida por los diferente departamentos para la realización de la operación.
- Validación y aprobación de los involucrados. En este aspecto argumenta que cada uno de los lineamientos y/o disposiciones dentro de la organización deberán estar validadas y entregando su visto bueno los encargados de cada una de las areas, aceptando de pleno conocimiento de dichas políticas.
- Divulgación de todos los niveles de l organización formalizar y aplicación de la misma.- Como se menciona deberá estar comunicado en forma clara , concisa y precisa la información , en documento estructurado en forma adecuado la vigencia y la fecha de la aplicación
- Mantenimiento de Política, cumplimiento y vigencia al menos 1 vez al año,. Cada se deberá revisar cada una disposiciones, para saber si necsario seguir aplicándolos, o han quedado obsoletas a través de los diferentes aspecto externos como modificación de disposiciones jurídicas, comerciales, contables, y argumentar cuando fecha de actualización y vigencia

#### Beneficios de la aplicación de las políticas

- Aseguran un trato equitativo para todos los empleados.
- Generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.
- Es fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto nuevos empleados.
- Facilita una comunicación abierta y promueve la honestidad.
- Desarrolla la autoridad, poder y liderazgo.
- Asegura la confianza, transparencia, objetividad y aprendizaje.



- Son indispensables para una adecuada delegación de autoridad.
- Reflejan la imagen de la empresa y deben reajustarse a tiempo.

#### Recomendaciones

1. Su redacción debe ser sencilla y con lenguaje claro, concreto y preciso, no deben existir ambigüedades.
2. La política es parte esencial de la vida organizacional de una empresa, por lo cual su letra no debe ser muerta (definir, aplicar y cumplir).
3. Debe ser adaptable a través del tiempo, por lo cual entra en juego la fase de mantenimiento.

#### **1.4 Factores que crean una Cultura Empresarial positiva en la Empresa**

Una empresa nace de un idea y lograrlo con los esfuerzos de una varias personas denominados socios, los cuales están buscando la el satisfacer una necesidad de la sociedad mediante la entrega de un producto y/o servicio.

La empresa necesita su propia cultura propia, con unos valores que se encuentren identificados los miembros de la organización para que en conjunto se encuentren en una misma dirección y energía de todos que este enfocada en una misma meta.

Para que la empresa se involucre en trabajo y entregue el 100% se necesita que la gente este motivada, disfrutando su trabajo, mejorando continuamente en cada área y entender su misión.

Muchos estudios demuestran que un 80% del personal no ponen su cerebro y corazón al 100% en su trabajo. ¿Cuándo cambia? Cuando la gente está motivada.

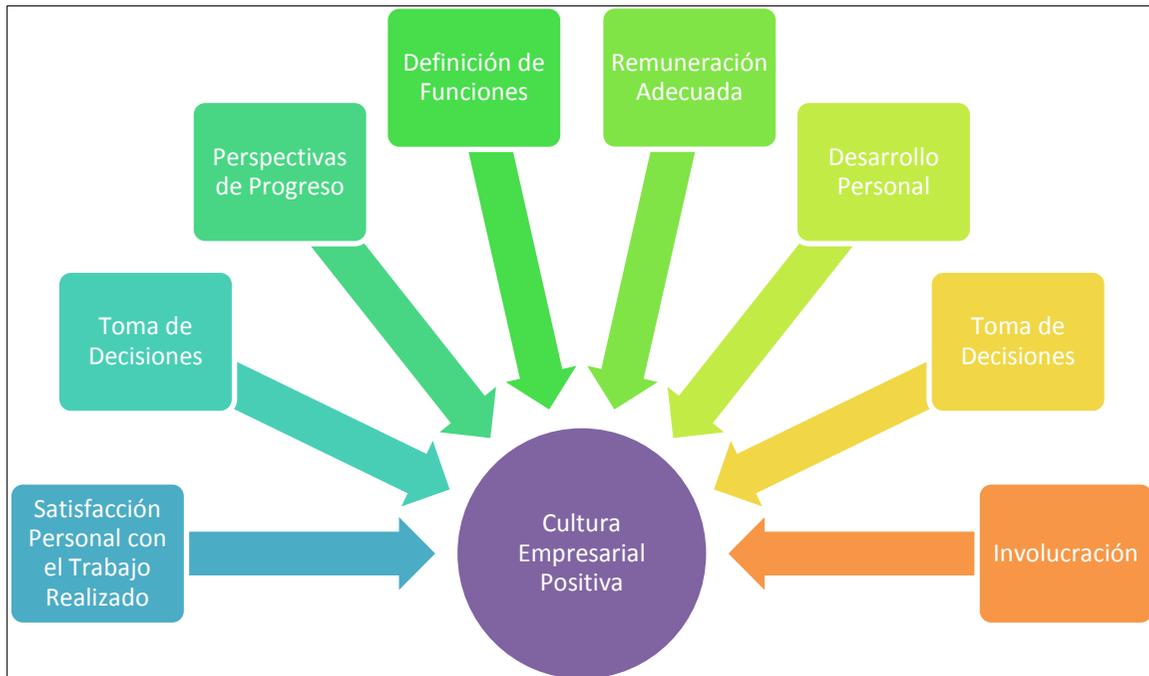


Figura 4

Fuente <http://psicologiaorganizacionesuned.blogspot.mx/2010/09/esquema-sobre-cultura-organizacional.html>

¿Por qué necesitamos que cada uno de los miembros de la organización este motivados?

Debemos de lograr que cada persona se sienta importante con su actividad a desarrollar, es decir la propia persona se sienta orgullosa con el esfuerzo que está desempeñando.

Una vez que la gente se conoce, se controla, se motiva crea empatía y tiene competencia social trabajando en una empresa con cultura y valores compartidos donde la dirección esté involucrada conociendo y midiendo las mejoras que efectúa la empresa se consigue el objetivo final que es mejorar los beneficios empresariales.



## **CAPITULO II PERFIL DEL EMPRENDEDOR Y EMPRESARIO EN LAS PYMES**

### **Introducción.**

Inculcar una nueva cultura nacional emprendedora y empresarial, basada en la innovación, para transitar hacia una economía en la que el conocimiento, la ciencia y la tecnología aplicada sirvan como generadores de riqueza y bienestar para los mexicanos.

### **2.1 La Personalidad del Empresario**

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. ¿Posees atributos fundamentales para convertirte en un empresario?

### **2.2 Rasgos de personalidad del pequeño empresario**

Los rasgos de personalidad son constructos que explican regularidades en el comportamiento de las personas y ayudan a manifestar por qué reaccionan diferentes ante la misma situación. La literatura sobre este tema ha generado listas de características distintivas sobre los empresarios; sin embargo, estas investigaciones han presentado varios inconvenientes al no ser concluyentes. No obstante, nuestro propósito es identificar lo que a nuestra consideración son los 5 principales rasgos de personalidad que influyen en el descubrimiento y explotación de una oportunidad de negocio.

Inicialmente, la creatividad del empresario es una característica distintiva e importante. La creatividad a la que se hace referencia, no es aquella actividad planeada y organizada con la que se busca generar ideas de negocio, sino la que tiene lugar una vez que el empresario es receptivo con la información que le indica la presencia de una posible oportunidad de negocio.



El optimismo es otro rasgo de personalidad distintivo en el empresario. Este concepto se refiere a la confianza que tiene una persona en su propia capacidad para llevar a cabo una actividad en particular. El optimismo funciona como un punto de partida y como un condicionante fundamental en el comportamiento posterior del empresario, provocando que encauce ciertos rasgos de personalidad, específicamente: la motivación de logro (tendencia en el comportamiento de las personas para seleccionar y persistir en actividades que involucren un estándar de excelencia, un trabajo desafiante y que requiera habilidades y responsabilidad para lograrlas); la propensión a asumir riesgos y el control interno (se presenta cuando los empresarios perciben que los resultados de determinados eventos dependen de su comportamiento y que lo tanto influyen considerablemente).

Como se puede apreciar, estos rasgos de personalidad no son de uso exclusivo de los empresarios, sino de mucha gente. Lo que sí es exclusivo de los empresarios son los altos niveles de personalidad en estos rasgos. Sin embargo, estos rasgos de personalidad por sí solos no nos explican por qué algunas personas descubren y explotan oportunidades, sino la combinación con otros factores y circunstancias que ya comentaremos en otro espacio

### **2.2.1 Sentido de la independencia**

Impulsado 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.

### **2.2.2 Espíritu Emprendedor**

Emprender es un modo de entender el mundo. Una forma positiva de enfrentar la incertidumbre del mañana. Los emprendedores son, esencialmente, personas innovadoras, capaces de adaptarse a los cambios y de obtener una ventaja de ellos. El espíritu emprendedor supone querer desarrollar capacidades de cambio, experimentar con las ideas propias y reaccionar con mayor apertura y flexibilidad ante los retos presentes y futuros. Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas están ocupando un nicho importante en el mercado. El espíritu emprendedor se define como la voluntad y actitud para poder realizar algo, dejar su marca y hacer la diferencia. El espíritu emprendedor es un fenómeno mundial.



Tener Espíritu Emprendedor es:

Hacer las cosas, no buscar excusas ni razones para demostrar que no se pueden hacer. Levantarse (con más fuerza) cada vez que se cae, no empecinarse en explicar el motivo del fracaso. Ser digno, consciente y responsable de sus actos. Ser capaz de trazar un plan a corto, mediano y largo plazo, y de seguirlo pese a todas las circunstancias de la vida. Ser creador de algo: un hogar, una empresa, un puesto un nuevo sistema de vida. (Pensar bien es crear). Entender que el trabajo no es una necesidad ni un sacrificio, sino un privilegio y oportunidad que nos brinda la vida. Comprender la necesidad de una nueva disciplina, basada en principios sanos, y tener suficiente pasión, fuerza de voluntad y autoconfianza.

La Naturaleza del Espíritu Emprendedor. El espíritu emprendedor es uno de los factores esenciales para poder aumentar las riquezas de un país.

El emprendedor es una persona con una postura autónoma, promueve sus actividades para poder atender las demandas del mercado. Se requieren muchos talentos gerenciales que son muy necesarios para poder ser un emprendedor exitoso.

### **2.2.3 Entre el lucro y ciertos imperativos**

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.

### **2.3 Características que debe tener un empresario**

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.

### El perfil del emprendedor exitoso

Aunque es casi imposible definir quién tendrá éxito emprendiendo y quién no, todos los empresarios exitosos comparten una serie de habilidades y actitudes entre sí. A continuación listamos algunas de ellas:

**Creativos e innovadores.** Son personas abiertas a experimentar nuevas formas para hacer las cosas, capaces de reconocer las oportunidades cuando las ven. Son gente que utiliza su pensamiento creativo para resolver los problemas con originalidad.

**Enfocados a concretar.** Los emprendedores exitosos son normalmente individuos altamente motivados con la habilidad de concretar lo que se proponen. Su frase favorita es “manos a la obra” y son capaces de lograr que se materialicen los pensamientos.

**Líderes.** Son personas influyentes y con credibilidad; ejercen su atracción e influencia en los demás para lograr fines comunes.

**Previsores y solucionadores de problemas.** Los emprendedores exitosos reconocen los problemas como parte inherente de todo negocio. Por ello previenen la mayor cantidad de eventualidades; y cuando aparecen, utilizan métodos creativos para resolverlas y evitar contratiempos.

**Interesados en el desarrollo personal y profesional continuo.** Un emprendedor exitoso reconoce que la capacitación es una inversión y no un gasto; lee todo lo que puede sobre negocios y sobre su industria en particular; asiste a la mayor cantidad posible de eventos relacionados con su giro y siempre piensa en cómo ser mejor.



### **2.3.1 Capacidad para Innovar**

Ser innovador significa estar buscando constantemente algo nuevo, diferente, u otra forma de hacer las cosas. Un emprendedor creativo nunca se cansa de inventar nuevas ideas para su negocio y de buscar nuevas oportunidades.

Una buena manera de ser innovador es reconocer y aprovechar las oportunidades, los peligros y las fuerzas internas que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio. Justamente, la creatividad y el espíritu de superación son claves en la innovación del negocio, ya que son los motores que mueven la búsqueda de soluciones innovadoras los problemas que se presentan.

### **2.3.2 Sensibilidad para identificar necesidades**

El emprendedor identifica necesidades, problemas y tendencias de las personas que viven a su alrededor y trata de concebir alternativas de satisfacción o solución según sea el caso.

### **2.3.3 Actitud para Perseverar**

Sin duda nadie nace sabiéndolo todo y menos en un mundo tan cambiante como el actual. La gran mayoría de los emprendedores exitosos fallaron en algún momento, aprendieron de sus errores, corrigieron el camino e intentaron de nuevo hasta encontrar la fórmula del éxito, y nada garantiza que no se vuelvan a equivocar. No obstante tienen en mente la máxima: “El que persevera alcanza”.

### **2.3.4 Conocimiento del Negocio**

Aunque es importante contar con la formación académica adecuada, la inteligencia empresarial excede los logros educativos. Para ser un empresario exitoso, es necesario contar con un conocimiento pragmático del negocio que se desea iniciar antes de comenzar. La capacidad intelectual necesaria es el sentido común combinado con la experiencia adecuada. La cautela, la constancia y la atención a los detalles son de suma importancia.

Cuando se está en un negocio, se debe conocer de él, todo lo posible, pero también debe saberse delegar. No se trata de acaparar todo, sino de comprender el funcionamiento de la compañía y los trabajos específicos de los colaboradores.



## **2.4 Toma de Decisiones.**

Según datos del INEGI, las PYMES conforman el 95% del total de las empresas en México, siendo un número tan grande y que aportan tanto a la economía del país resulta interesante indagar la forma en que las PYMES toman sus decisiones, pues al ver la relevancia que tiene para el país, es importante que tipo de investigaciones realizan desde el principio, es decir; desde el momento que deciden establecer una pyme hasta la puesta en marcha de dicha PYME. Las PYMES al tener una participación muy grande en el PIB de los países son una parte muy relevante en la economía no solamente en México, sino a nivel mundial. De ahí la importancia que tiene la toma de decisiones dentro de las PYMES que se están convirtiendo a nivel mundial en el motor de la economía y en las fuentes de trabajo más importantes en todo el mundo. La gran mayoría de los empresarios de las PYMES en México ven como un gasto realizar investigaciones dentro de las PYMES previo a la toma de decisiones, en un artículo que lleva por título “Una mirada de recursos humanos para las PYMES” realizado por la coach en desarrollo organización Martha Patricia Villanueva, publicado en la página publicado en la página monster.com.mx. “Partimos del supuesto que la estructura de pensamiento de estos empresarios es muy inflexible y que en realidad no les gusta correr riesgos, y no se dan cuenta que uno de los grandes problemas con las PYMES es que tienen una gran resistencia al cambio, no pretenden innovar y los intentos que realizan son muy débiles. Lo que buscan estos empresarios son resultados rápidos”.

### **2.4.1 Bases para la toma de Decisiones**

La toma de decisión es un proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras que otras son gravitantes en ella.

Para el directivo o los administradores de una empresa, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades.

Habitualmente, los administradores o directivos, consideran la toma de decisiones como su principal trabajo, ya que continuamente están decidiendo qué debe hacerse, quién, cuándo y dónde debe hacerse, y en muchos casos deben definir



incluso hasta cómo debe hacerse. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso en el proceso de planificación del día a día de una organización, hay otros factores que forman parte de ese proceso y que han de considerarse con la misma importancia por parte de los administradores.



Figura 5

#### 2.4.2. La “R” en la toma de decisiones.

Los colaboradores esperan de sus líderes que sean capaces de analizar adecuadamente cada una de las situaciones profesionales que el día a día proporciona, además de la valentía para aplicar la correcta y rápida toma de decisiones, sin vacilaciones y asegurándose que estas decisiones se ejecutaran adecuadamente. Un líder que no toma decisiones o que las pospone invalida su actuación y provoca desconcierto y desconfianza entre sus colaboradores.

En muchas ocasiones decisiones no tomadas, mal tomadas o tomadas desde planteamientos superficiales son el origen de conflictos que impiden el buen funcionamiento de los equipos y por tanto retrasan o dificultan la consecución de los resultados de una organización.

La superficialidad entendida como la falta de disciplina en la toma de decisiones vulnera los principios de la ética y la justicia; conduce a errores y al conflicto. La profundidad en el abordaje de una decisión fomenta y desarrolla la responsabilidad individual y del equipo. Estar siempre en una actitud activa y analítica para buscar los fundamentos y la lógica en el análisis de cada situación, tanto técnica como humana aumenta nuestra capacidad para emitir juicios oportunos y acertados. Las actitudes pasivas o excesivamente prudentes de los directivos generan desmotivación, desorientación e ineficacia.



La toma de decisiones rápida bajo presión y disciplinada requiere de una orientación hacia el riesgo, de una memoria bien entrenada, de capacidad para anticipar el futuro y de control de los impulsos. Las aptitudes, intereses, habilidades y valores de cada persona influyen en el tipo de decisiones que toma y el modo en que las toma. Quizás no haya nada más personal en el mundo de las habilidades profesionales que el proceso de toma de decisiones, pues en él se pone en juego nuestra persona, nuestra historia, nuestros deseos de futuro y nuestros miedos del pasado. Elementos que irremediamente deben combinarse con el conocimiento y asunción de los principios estratégicos de la compañía.

En la toma de decisiones entran en conjunción los criterios de la organización y los personales, los profesionales no pueden desligarse de todo su bagaje personal para adaptarse a los principios de la casa para la que trabajan, pero ello elegir y formar a las personas sobre las que dejamos las decisiones de la "marca" es un asunto de crucial interés.

El proceso de toma de decisiones tiene dos componentes:

los racionales y los emocionales.

Los componentes racionales tienen que ver con la capacidad para organizar y analizar la información.

Los emocionales son aquellos que dirigen nuestra atención filtrando e interpretando lo que vemos.

Ambos componentes poseen un valor equivalente, resulta imposible entenderlos por separado. Una decisión racional y disciplinada, incluso en situaciones de alto estrés es el resultado de la combinación equilibrada entre corazón y razón. La razón pone las directrices al corazón y el corazón activa la razón.

Las emociones son una importante fuente de información, tanto es así, que sin el componente emocional no seríamos capaces de tomar decisión alguna, ni tan siquiera aquellas consideradas como de simplicidad extrema. Porque la persona que no sabe cómo se siente con respecto a las diversas alternativas que se le presentan, no puede decidir. Toda decisión se organiza en torno a hechos, alternativas y opciones. Los hechos son interpretaciones, las alternativas, sueños y las opciones, motivaciones. Tener bien definido el objetivo significa conocer nuestras metas pero no tanto el camino para llegar a ellas. Como en una partida de cartas vamos ajustando las acciones en función de lo que el azar nos trae,



siempre siguiendo las reglas definidas en el juego y buscando el único final posible: ganar.

En los cinco pasos del proceso de toma de decisiones se entrelazan las emociones y las razones de manera inseparable. Definir la situación requiere no sólo del análisis pormenorizado de la misma, sino la interpretación del dónde estamos y del dónde queremos llegar. Las emociones nos permitirán abrir la mente para buscar de forma rápida y precisa alternativas nuevas, para valorar sus consecuencias y en la medida en la que nos sentimos capaces de llevarlas a cabo. Una vez tomada la decisión y elegida la mejor alternativa, deberemos responsabilizarnos de la decisión y ponerla en práctica. Además de preocuparnos por evaluar los resultados.

**Asumir las tres "R" de la toma de decisiones: Responsabilidad, Renuncia y Riesgo** requiere control emocional, autonomía e iniciativa. Toda decisión supone renunciar a alguna de las alternativas posibles y en ocasiones incluso de manera irreversible, además de asumir el riesgo de exponerse dando un paso al frente y significándose, manifestando el plan maestro que guía nuestra práctica profesional, aceptando la responsabilidad de las consecuencias derivadas de la propia decisión. En las organizaciones hay permiso para equivocarse, pero no para no tomar decisiones.

La "miopía mental" de aquellos que consideran que su función es sumarse a la corriente, suponen una grave carga para una organización. Cada profesional es una pieza fundamental del plan estratégico, cada persona con su decisión cotidiana pone en práctica la estrategia, la visión, la misión y la cultura que hace posible conseguir los objetivos y hacen de la estrategia un proceso continuo, real y práctico. Por ello, nuestras decisiones profesionales deben ser disciplinadas basadas en información cierta y suficiente, tomándose siempre dentro de los parámetros determinados por la identidad corporativa.

La toma de decisiones laborales comienza en cada profesional, en la conciencia que tiene del mundo que te rodea y en la habilidad para descubrir aquello que es verdaderamente importante para él mismo, para su equipo, para su organización y sus clientes. Y finaliza en el logro de los resultados y objetivos profesionales y humanos. Detrás de unos buenos resultados siempre hay una colección de decisiones oportunas y acertadas tomadas en el momento adecuado.



### **2.4.3 Racionalidad en la toma de decisiones**

Las personas que actúan o deciden racionalmente están intentando alcanzar alguna meta que no se puede lograr sin acción. Necesitan comprender en forma clara los cursos alternativos mediante los cuales se puede alcanzar una meta de acuerdo a las circunstancias y limitaciones existentes. Se necesita también la información y la capacidad para analizar y evaluar las alternativas de acuerdo con la meta deseada. Por último, necesitan tener el deseo de llegar a la mejor solución mediante la selección de la alternativa que satisfaga de un modo más efectivo el logro de la meta.

Es raro que las personas logren una racionalidad completa, en particular en la administración como en la ingeniería.

En primer lugar, como nadie puede tomar decisiones que afecten el pasado, las decisiones tienen que operar para el futuro.

Es difícil reconocer todas las alternativas que se pudieran seguir para alcanzar una meta; esto es cierto cuando en especial la toma de decisiones incluye oportunidades de hacer algo que no se ha hecho antes. Es más, en la mayor parte de los casos no se pueden analizar todas las alternativas e incluso con las técnicas analíticas y las computadoras masa modernas disponibles.

Ej.: las decisiones gerenciales se toman con el deseo de “resolver” en una forma tan segura como sea posible, la mayoría de los gerentes sí intentan tomara las mejores decisiones que puedan dentro de los límites de la racionalidad y de acuerdo al tamaño y la naturaleza de los riesgos involucrados.

#### **Evaluación de Alternativas**

Una vez encontrada la alternativa a apropiada, el siguiente paso es evaluar y seleccionar aquellas que contribuirán mejor al logro de la meta.

#### **Factores Cuantitativos**

Son factores que se pueden medir en términos numéricos, como es el tiempo, o los diversos costos fijos o de operación.



## **Factores Cualitativos**

Son difíciles de medir numéricamente. Como la calidad de las relaciones de trabajo, el riesgo del cambio tecnológico o el clima político internacional.

Para evaluar y comparar los factores se debe reconocer el problema y luego analizar que factor se le aplica ya sea cuantitativo o cualitativo o ambos, clasificar los términos de importancia, comparar su probable influencia sobre el resultado y tomar una decisión.

## **Decisiones Programadas y No Programadas**

Una decisión programada se aplica a problemas estructurados o de rutina. Los operadores de tomos tienen especificaciones y reglas que les señalan si la pieza que han hecho es aceptable, si tiene que desecharse o si se tiene que procesar de nuevo.

Las decisiones no programadas se usan para situaciones no programadas, nuevas y mal definidas, de naturaleza no repetitivas. Ej.: el lanzamiento de la computadora Macintosh por Apple Computer.

En realidad las decisiones estratégicas son, en general, decisiones no programadas, puesto que requieren juicios subjetivos.

La mayoría de las decisiones no son ni completamente programadas ni completamente no programadas; son una combinación de ambas. La mayor parte de las decisiones no programadas las toman los gerentes del nivel más alto, esto es porque los gerentes de ese nivel tienen que hacer frente a los problemas no estructurados.

## **Enfoques Modernos en la Toma de Decisiones Bajo Condiciones de Incertidumbre**

Análisis de Riesgo prácticamente cada decisión se basa en la interacción de variables importantes, muchas de las cuales tienen un elemento de incertidumbre pero quizás un grado bastante alto de probabilidad. Por lo tanto, la sensatez de lanzar un nuevo producto podría desprender de varias variables críticas: el costo de producto, la inversión del capital, el precio que se puede fijar, el tamaño del mercado potencial y la participación del mercado total.



Árboles de Decisión presentan los puntos de decisión, los acontecimientos fortuitos y las probabilidades existentes en los diversos cursos que se podrían seguir.

El enfoque del árbol de decisión hace posible observar, al menos las principales alternativas y el hecho de que las decisiones posteriormente dependan de acontecimientos en el futuro.

Ej.: los gerentes también pueden comprender la verdadera probabilidad de una decisión que conduzca a los resultados deseados.

Una cosa es cierta los árboles de decisión y técnicas similares de decisión reubican criterios amplios con un centro de atención sobre los elementos importantes de una decisión, hacen resaltar premisas que con frecuencia están escondidas y muestran el proceso de razonamiento mediante el cual se toman las decisiones bajo incertidumbre.

Teorías De La Referencia se basa en las ideas de que las actitudes de las personas hacia el riesgo variaran.

La probabilidad puramente estadística, como se aplican a la toma de decisiones, descansan sobre la suposición de que los encargados de tomar las decisiones las seguirán. Podría parecer razonable que si existiera una posibilidad del 60% de que la decisión sea cierta, una persona la tomaría. Sin embargo esto no es necesariamente cierto, pues el riesgo de estar equivocados es del 40%, quizás la persona no desee correr este riesgo.

### **Creatividad e Innovación**

La creatividad suele entenderse la capacidad de desarrollar nuevas ideas. Por el contrario e innovación significa el uso de esas ideas. Por supuesto que las organizaciones no solo generan nuevas ideas, sino que además las convierte en aplicaciones prácticas.



## **Proceso Creativo**

Está compuesta por 4 fases interactuantes entre sí:

- Exploración inconsciente
- Intuición
- El discernimiento
- La formulación o verificación lógica

## **Sistemas de Apoyo a las Decisiones**

Los sistemas de apoyo a las decisiones (SAD) usan computadoras para el facilitar el proceso de toma de decisiones de tareas semi estructuradas.

Estos sistemas están diseñados no para reemplazar el criterio administrativo, sino para apoyarlo y hacer más efectivo el proceso de toma de decisiones. Los sistemas de respaldo a las decisiones ayudan también a los gerentes a reaccionar rápidamente a los cambios de necesidades. Por lo tanto, queda claro que el diseño de un sistema efectivo requiere de un conocimiento profundo de cómo los gerentes toman las decisiones.

## **Enfoque de Sistemas a la Toma de Decisiones**

Por lo general no se puede tomar decisiones en un ambiente de sistema cerrado. Además, cada departamento o sección de una empresa; los gerentes de estas unidades organizacionales tiene que ser sensibles a las políticas y programas de otras unidades organizacionales y de toda la empresa. Más aún, las personas dentro de la empresa son parte del sistema social y sus pensamientos y actitudes se tienen que tomar en cuenta cada vez que un gerente toma una decisión.

Los gerentes para solucionar sus problemas toman en cuenta los diversos elementos del ambiente del sistema no significan que renuncien a su papel como tomadores de decisiones. Alguien tiene que seleccionar un curso de acción entre diversas alternativas, tomando en cuenta los acontecimientos y fuerzas en el ambiente de una decisión.



## **2.5 ¿Quién es el Administrador, Director General o Gerente General de una empresa?**

### **2.5.1 Introducción**

Es un hecho que existe una gama muy amplia de jerarquías para gobernar o dirigir las empresas donde cada cargo específico tiene su propia connotación pero donde todos ellos administran, es decir, gobiernan, aun cuando en general reportan a instancias superiores, también son, de una u otra manera, subordinados. Pero el rasgo que les es común es el mando, la autoridad; la diferencia expresa fundamentalmente jerarquía y facultades

### **2.5.2 Administrador**

En español ADMINISTRADOR ES EL QUE GOBIERNA O DIRIGE. Administrador es el que administra (Real Academia de la Lengua Española). Son sinónimos de administrador: gobernador, rector, regente, gerente, director, ministro, intendente gestor, apoderado, jefe, guía, dirigente, mayordomo, síndico, cuidador, tutor, curador

Aun cuando algunas veces el empresario funge como administrador es el propietario de las empresas y, salvo ese caso, el administrador es un empleado, con más o menos facultades decisorias, pero siempre con funciones directivas, gerenciales, de jefatura o supervisión, sobre el resto del personal, sobre inmuebles, valores o sobre actividades determinadas.

El administrador de empresas es colaborador cercano al empresario y para el buen desempeño de su trabajo requiere de un conocimiento muy claro de la visión y necesidades empresariales; la diferencia es la posesión de capital, pero en cuanto a capacitación el administrador profesional requiere poseer los mismos y más conocimientos que el empresario, para colaborar o sustituirle en la administración de las empresas: requiere una acentuada formación empresarial. Sin embargo, por otro lado el administrador tiene relación estrecha con los trabajadores, de lo cual depende el buen funcionamiento de la empresa bajo su cargo. Es mediador, parcial innegablemente, entre las exigencias de una y otra parte, incluso en casos de conflicto laboral. Como empleado que es, se encuentra sujeto a las exigencias patronales las cuales le toca representar. Por ello requiere desarrollar sensibilidad, capacidad negociadora y de persuasión para lograr



equilibrio en las relaciones laborales, equilibrio que para ser productivo y lograr el beneficio equitativo de las partes. Para el administrador resulta necesario el conocimiento del conflicto económico, histórico e ideológico entre patrones y trabajadores, y del sindicalismo oficial, que suele fungir como mediador.

### **2.5.3 Director General o Gerente General**

Comúnmente, el término director general hace referencia a cualquier ejecutivo que tenga la responsabilidad general de administrar los elementos de ingresos y costos de una compañía. Esto significa que un director general usualmente vela por todas las funciones de mercado y ventas de una empresa, así como las operaciones del día a día. Frecuentemente, el gerente general es también responsable de liderar y coordinar las funciones de la planificación estratégica.

En muchos casos, el puesto de gerente general de un negocio tiene otros nombres. Algunos gerentes son llamados presidentes. En otros casos menos frecuentes, gerente financiero, gerente operativo, gerente de mercadeo pueden actuar bajo las funciones de un director o gerente general. Dependiendo de la compañía, personas con los puestos de vicepresidente, gerente de país, gerente de producto o gerente de segmento pueden tener también responsabilidades de administración general.

### **2.5.4 Perfil del Administrador y Director General:**

Capacidad de dirigir eficazmente. Organismos industriales, comerciales, financieros y de servicios, ya sean públicos, privados o del sector social, al más alto nivel, en el ámbito nacional, o internacional.

- Capacitado para realizar exportaciones y promover el comercio exterior.
- Poseer conocimiento experto de las actividades y situación industrial, comercial, financiera, y de servicios respecto del país en que haya de desempeñarse. Así mismo posee conocimiento experto de los recursos naturales, de los mercados, infraestructura y fuerza de trabajo, específicos del país o localidad.
- Capacitado para generar nuevos conocimientos así como para actualizar, validar y desarrollar los existentes



- 
- Debe poseer conocimiento experto en lo referente al orden económico, jurídico, político, social y laboral de su país y contexto.
  - Domina las técnicas de negociación y expresión en público.
  - He aquí la médula del trabajo del administrador: comunicarse con los demás, negociar y lograr acuerdos.
  - El administrador profesional competente domina dos o más idiomas.
  - Conoce y puede servirse ampliamente de los sistemas informáticos.
  - Posee, y se conduce con, elevada conciencia ética, de servicio, y de responsabilidad social y ecológica.
  - Es claro que los administradores tienen acceso a amplios poderes, que manejan dinero y decisiones, que frecuentemente son presionados o "tentados" a actuar ilegal o deshonestamente, expuestos a abusar del poder y la autoridad. Por tales circunstancias es que los administradores tienen mayor necesidad de estar preparados para no incurrir en faltas; estar muy conscientes de la grave responsabilidad que les concierne, de las penas a que se exponen, pero sobre todo, los administradores profesionales deben estar conscientes del ejemplo que proyectan hacia sus colaboradores cercanos y remotos.
  - Posee amplia cultura y practica excelentes relaciones humanas.
  - Es capaz de obtener capital, ingresos y utilidades, de y para desarrollar y ampliar la capacidad operativa de la empresa a su cargo.

### **2.5.5 Órganos máximos de gobierno de una empresa**

Como es sabido, los órganos máximos de gobierno de una empresa, en el caso de una sociedad por acciones, son los siguientes:

Primero debemos distinguir dos entidades que conforman cualquier sociedad: Asamblea de Accionistas y el Órgano de Administración, la primera evidentemente es formada por los inversionistas es decir las personas que aportan el capital y resuelve de qué manera la sociedad será administrada es decir si como un Consejo de Administración o Administrador Único.



El Consejo de Administración se ocupa de la planeación y control estratégico de la empresa. El "Administrador Único" (lo cual es una denominación legal) es el responsable ante las instancias superiores y ante las autoridades por los actos de la empresa, por tal motivo debe notificarse oficialmente su nombramiento, así como las facultades con las que cuenta en un escritura; con frecuencia los socios mayoritarios, los dueños de las empresas, los empresarios mismos, ocupan esa posición.

El Administrador Único tomara las decisiones que considere correctas sin necesidad de consultar a la otra parte.

La responsabilidad de los administradores

La responsabilidad de los administradores es ejercer su función al servicio de los intereses de la sociedad, no para intereses particulares, y en este sentido se le exige lealtad, fidelidad y una actuación prudente y diligente en defensa del cumplimiento de los objetivos sociales.

El cargo de administrador está sometido a toda una serie de riesgos personales que implican una reflexión serena al momento de aceptar dicho cargo. Bien es cierto que en las sociedades de reducida dimensión, el administrador coincidirá la mayoría de las veces con el socio con más participación. La gestión de una empresa reducida supone un menor riesgo por cuanto los elementos a "controlar" son menores y la gestión directa del socio-administrador le permite conocer el estado general de la compañía de forma casi intuitiva.

Quien puede ser nombrado Administrador es cualquier persona física o jurídica, no siendo necesaria que sea socio de la sociedad

Los administradores son solidariamente responsables para con la sociedad:

- De la realidad de las aportaciones hechas por los socios;
- Del cumplimiento de los requisitos legales y estatutarios establecidos con respecto a los dividendos que se paguen a los accionistas;
- De la existencia y mantenimiento de los sistemas de contabilidad, control, registro, archivo o información que previene la ley;
- Del exacto cumplimiento de los acuerdos de las Asambleas de Accionistas.

En pocas palabras él será quien se hará cargo de toda la Administración de la empresa, pero antes de tomar esta decisión debes pensar bien a quien le darás



---

tan importante papel ya que él será el que tome todas las decisiones, aunque siempre tendrá que tomar en cuenta a la Asamblea de los Socios.

Clases de Administraciones en las Sociedades:

- Administrador Único. Un único administrador ejerce el poder de representación de la Sociedad.
- Administración Solidaria. Es aquella administración que la componen dos o más personas y ejercen la administración de forma conjunta o separadamente teniendo ambos los mismos poderes de administrar la sociedad.
- Administración Mancomunada. Actúan conjuntamente de común acuerdo y de forma inseparable, es decir no es posible la actuación de uno sin el otro.
- Consejo de administración. Ejerce colegiadamente la representación de la sociedad, salvo que los estatutos atribuyan a uno o varios consejeros en concreto el poder de representación de la sociedad bien individualmente o bien conjuntamente.



## CAPITULO III PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS PYMES

### Introducción

Es una herramienta clave para el emprendedor, en esta podrá encontrar como llevar a cabo los objetivos y propósitos de negocio, a través de la formulación de planes y estrategias que coadyuven al desarrollo de los mismos, que le permitan consolidar un modelo de negocio, pretendemos permear al emprendedor para su utilización de estos instrumentos y comprenda su alcance y sus beneficios que puede llegar a obtener.

### 3.1 Definición.

La Planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos.

Se llevo a cabo una investigación cuyo objetivo es analizar cuáles son los factores que desalientan o impiden la planeación (desde el punto de vista Teoría de los Recursos y Capacidades de las Empresas) , así como las barreras que dificultan su ejecución y su efecto en el nivel de formalidad de la planeación y el rendimiento de las PYMES

Este estudio encontró que existen diferencias significativas entre el tamaño y los años de funcionamiento de la empresa en relación con el nivel de formalidad de la Planeación. Este resultado refuerza la idea de que las empresas pasan por diversas etapas de desarrollo, y que al madurar y volverse más complejas requiere formalizar sus procesos de planeación para lograr sus objetivos eficientemente. Es posible que la flexibilidad e informalidad pueden ser utilices en un inicio, pero el crecimiento puede requerir mayor formalidad en los aspectos de planeación y control. Los resultados también muestran que las PYMES que le dieron mayor importancia a la planeación obtuvieron un rendimiento superior. Este resultado, destaca la necesidad de que los gerentes planeen para desarrollar una visión de futuro que les permita vislumbrar más allá del día a día. La ausencia de planeación puede resultar en excesivas situaciones imprevistas, inexistencia de una medida para controlar el éxito o fracaso de la gestión, carencia de una visión clara y falta de control. En resumen, desperdicio de tiempo, recursos y oportunidades.

Por otra parte, el resultado del análisis univariante mostró que las PYME que tienen una planeación sofisticada obtienen un rendimiento superior. Estos



resultados sugieren que podría existir mayor probabilidad de mejorar el rendimiento mediante la aplicación de un proceso formal de planeación, que a través de un proceso emergente e informal.

Para ello la planeación debe cumplir como algunos requisitos como: flexibilidad, adaptación a la rápida evolución del entorno y compromiso en el proceso de elaboración y control de la estrategia por parte de quienes dirigen las PYME.

Los resultados también muestran, que el efecto de los factores que desalientan o impiden la planeación son menores en las PYME que tienen procesos de planeación más formales. También se encontró que los factores desalientan o impiden en mayor medida la planeación en las PYMES son: (a) turbulencia del ambiente externo; (b) insuficiente conocimiento de los procesos de planeación; y (c) carencia de un equipo de dirección para reflexionar la estrategia. Vale la pena destacar que algunos de estos factores salen del círculo de influencia del empresario, como en el caso de la turbulencia del ambiente externo, sin embargo, llama la atención que el desconocimiento de los procesos de planeación siga siendo un obstáculo para llevar a cabo la planeación. Esto podría ser indicativo de que las teorías, herramientas y técnicas siguen siendo del dominio académico y que no han permeado lo suficiente en la práctica empresarial.

Finalmente, los resultados muestran que las barreras más relevantes que impiden una ejecución eficaz son: (a) incomprensión de los objetivos generales; (b) ineficacia en la coordinación para la aplicación; y (c) comunicación insuficiente. Sin embargo, no se encontraron diferencias significativas entre las barreras de ejecución y el tipo de planeación de las PYMES

### **3.2 Filosofía.**

Generalmente es una filosofía adaptativa que pretende conciliar los diferentes intereses implicados para lograr los resultados de la organización. Puede ser activa o pasiva. La adaptación activa cambia el medio ambiente del sistema para obtener la eficiencia. En cambio, en la adaptación pasiva cambia sólo el comportamiento para el logro del desempeño eficiente.



### 3.3 Estructura

**Estratégica.** Es el proceso mediante el cual los ejecutivos trazan la dirección a largo plazo de una entidad estableciendo objetivos específicos en el desempeño, tomando en cuenta circunstancias internas y externas para llevar a cabo los planes de acción seleccionados. Esto suele llevarse a cabo dentro de las organizaciones en el nivel directivo, o el más alto nivel de mando, la cual se realiza por medio de tácticas y procedimientos empleados para el logro de un objetivo específico o determinado, se planifica a largo plazo más de 5 años.

**Táctica.** La parte táctica es un proceso continuo y permanente, orientado al futuro cercano, racionalizando la toma de decisiones, determinando las acciones. Y es sistémico, ya que es una totalidad formada por el sistema y subsistemas, visto desde un punto de vista sistémico. Es interactivo, ya que se proyecta y debe ser flexible para aceptar ajustes y correcciones. Es una técnica cíclica que permite mediciones y evaluaciones conforme se ejecuta. Es dinámica e interactiva con los demás, y es una técnica que coordina varias actividades para conseguir la eficiencia de los objetivos deseados. La incertidumbre provocada por las presiones e influencias ambientales debe ser asimilada por la parte intermedia o táctica. Se debe convertir e interpretar en las decisiones estratégicas, del nivel más alto, en planes concretos en el nivel medio. Se convierte en planes que se pueden emprender y, a su vez, subdividir y detallar en planes operacionales a ejecutarse en el nivel operativo.

**Operativa.** Se da en los empleados, en el nivel más bajo de la organización. Realiza un micro planeamiento de las organizaciones de carácter inmediato, que detalla cómo deberán alcanzarse las metas. En realidad, todos los puntos de la base de la planeación se dan en el nivel operativo, lo que en gran medida influye y determina, en conjunto con la parte táctica, la obtención de resultados. La parte operacional incluye esquemas de tareas y operaciones debidamente racionalizados y sometidos a un proceso reduccionista típico del enfoque de sistema cerrado. Se organiza con base en los procesos programables y las técnicas computacionales. Se trata de convertir una idea en realidad, o ejecutar el propósito de una acción a través de varias vías, se trabaja a corto plazo generalmente a menos de 1 año.



**Normativo.** Se refiere a la conformación de normas, políticas y reglas establecidas para el funcionamiento de una organización. Se apoya en la conformación de estándares, metodologías y métodos para el correcto funcionamiento de las actividades planeadas. La parte normativa se refiere al establecimiento de reglas y/o leyes y/o políticas dentro de cualquier grupo u organización, sobre todo para mantener el control, seguimiento y desarrollo de la planeación, así como el desarrollo de las normas y políticas establecidas. La planeación está estrechamente vinculada con el diseño de la estructura organizativa. Se aplica en áreas muy específicas, que generalmente son las que vigilan y definen aspectos que en otros niveles no es posible delimitar.

**Herramientas.** Se requiere hacer uso de metodologías, modelos, métodos y estándares existentes, principalmente en lo que respecta a derecho y administración.

Cuando no existen aspectos como los anteriores, es necesario realizar la creación de metodologías, modelos o sistemas que permitan establecer las reglas dentro la organización o sociedad.

Las áreas dentro de las organizaciones que utilizan la parte normativa suelen ser las principales de las que dependen un sin número de áreas, debido a que marcan las líneas más generales de trabajo, brindan las pautas para que se alineen en torno a lo que van señalando, son áreas independientes de las que dependen otras estructuras.

Para lograr una adecuada función de las organizaciones hay que alinear los cuatro tipos de planes, realizando en cada tramo las adecuaciones pertinentes.

### **3.4. Proceso**

#### **Etapas de la Planeación**

- Identificación del problema.
- Desarrollo de alternativas.
- Elección de la alternativa más conveniente.
- Ejecución del plan.



### **3.4.1 Propósito básico.**

Dado que el planeamiento puede aplicarse en muy diversos ámbitos de la acción de la persona, mencionaremos algunos de los más populares:

- Contabilidad
- Demografía
- Educación
- Empresa
- Gobierno
- Ingeniería civil
- Ingeniería de software
- Modelo de negocio
- Trabajador

### **3.4.2 Diagnósticos y escenarios**

- Por su marco temporal, pueden ser de corto, mediano y largo plazo.
- Por su especificidad y frecuencia de uso, pueden ser específicos, técnicos o permanentes.
- Por su amplitud, la planeación puede indicar la necesidad de planes: estratégicos, tácticos, operativos y normativos.

### **3.4.3 Estrategias**

Durante su desarrollo estratégico se debería definir la misión, visión, valores y los objetivos de la organización.

La misión es cumplir con la finalidad para la cual fue creada la organización.

La visión es la situación en la que se pretende que se encuentre la organización en un futuro a largo plazo.

Los valores son el conjunto de normas por las cuales se rigen los colaboradores dentro de la organización.



Los objetivos son más específicos que la visión, pero comparten un plazo similar. Puede decirse que el objetivo abarca una dimensión de la visión.

La planeación estratégica debe estar dirigida a los tres niveles estratégicos de una organización, los cuales son nivel Directivo, Gerencial y Operacional, esto es con la finalidad de que exista una congruencia en lo que se planea con lo que realmente se puede realizar en las diferentes áreas de la organización.

La planeación estratégica se realiza con el fin de definir la situación futura de la organización, antes de que el futuro la defina.

#### **3.4.4 Modelo de Negocio.**

Un modelo de negocio, también llamado diseño de negocio o diseño empresarial, es el mecanismo por el cual un negocio busca generar ingresos y beneficios.

Es un resumen de cómo una compañía planifica servir a sus clientes. Implica tanto el concepto de estrategia y su implementación comprendiendo los siguientes elementos:

- Cómo seleccionará sus clientes
- Cómo define y diferencia sus ofertas de producto caducados
- Cómo crea utilidad para sus clientes
- Cómo consigue y conserva a los clientes
- Cómo se muestra ante el mercado
- Cómo sale al mercado (estrategia de publicidad y distribución)
- Cómo define las tareas que deben llevarse a cabo
- Cómo configura sus recursos
- Cómo consigue el beneficio
- Cómo establece beneficios sociales

"Modelo de negocio describe el modo en que una organización crea, distribuye y captura valor"



## **CAPITULO IV MARCO JURIDICO DE LAS PYMES**

### **Introducción**

El proceso de constitución y puesta en marcha de una empresa es una tarea algo ardua, no por su complejidad, sino por la laboriosidad de la tramitación para formalizar dicha constitución.

En este documento vamos a tratar de exponer lo más claramente posible los pasos a seguir, uno a uno, desde la decisión de la forma jurídica a adoptar, hasta el inicio de la actividad.

A la hora de decidir crear una empresa, hay que tener en cuenta su planificación global y a largo plazo, definición de la actividad a desarrollar, valoración de riesgos, capacidad financiera, viabilidad del negocio, estudio de mercado, etc. Todos estos aspectos conviene recogerlos en lo que se denomina Plan de Empresa

### **4.1. Constitución de una empresa**

#### **4.1.1 Antecedentes**

Una vez que los socios han negociado y determinado los alcances de su participación en la sociedad, es como puede planearse una adecuada estructura corporativa para la empresa, esto sin importar los ingresos que se tengan, el número de empleados o el tamaño del negocio. Debe verse a la empresa como un vehículo legal que proyectará la filosofía empresarial de los socios y no sólo como un ente que será el encargado de asumir las responsabilidades legales frente a terceros y pagará impuestos, las sociedades deben ir más allá.

.Un Plan de Empresa es un documento de trabajo en el que se desarrolla la idea del negocio que se pretende poner en marcha. Es un esquema de trabajo abierto y dinámico que debe completarse a medida que avanza la idea. Debe ser sintético y claro y, aunque no se ajusta a ningún modelo estándar, debe recoger los siguientes aspectos:

Una vez tomada la determinación y analizados todos los puntos, el siguiente paso a seguir es tener en cuenta una serie de factores claves y concretos para la constitución de la empresa:



#### **4.1.2. Constitución de una empresa por el objetivo**

En la vida diaria de los inversionistas se presentan un gran número de oportunidades que deben ser capitalizadas por el bien de sus negocios, siendo una de ellas que la madurez del negocio y sus necesidades de crecimiento, justifiquen la creación de una sociedad que le brinde beneficios para sentar los cimientos para un adecuado y estructurado crecimiento.

Constituir una sociedad significa que vamos a formalizar una alianza con un socio que comparte no sólo intereses, sino objetivos en común con nosotros, por lo que debemos estar muy conscientes de que la persona con quien hemos de forjar ésta alianza es la persona adecuada. Uno de los principales problemas que hemos encontrado en las sociedades PYMES, es la falta de claridad de los socios en cuanto a las responsabilidades y roles que cada uno de los socios deben jugar en la sociedad, más allá de las aportaciones que deban realizar, por ello resulta imprescindible que la negociación empiece basándose en una comunicación clara entre las partes involucradas, ya que la comunicación es un elemento clave para el éxito de la sociedad.

#### **4.1.3 Constitución de una empresa por la dirección**

Generalmente cuando se piensa constituir una empresa, viene de forma inmediata el pensamiento de que basta acudir con un Notario o Corredor Público, pasar a la firma y listo, sin embargo, consideramos que esto obedece a la poca cultura empresarial que tienen las PYMES en nuestro país, ya que debemos recordar que finalmente los estatutos sociales que regirán la relación con nuestros socios, finalmente representan ese “contrato social” que debe ser redactado conforme a lo que los socios están buscando y más allá de acuerdo las necesidades específicas del negocio.

Actualmente, existen programas gubernamentales como el portal web operado por la Secretaría de Economía, que pretende facilitar la constitución de sociedades en México y la simplificación de trámites federales, pero a nuestra consideración y como ya mencionamos antes, la constitución empieza desde la elección del socio adecuado, la clara negociación de las cláusulas del contrato social, la definición de las aportaciones y responsabilidades que cada socio tendrá, por lo que insistimos que si bien se pueden aprovechar estos programas, no debe verse a la empresa



como un trámite que culmina con una firma de acta de constitución, sino como sólo las bases que forjarán el éxito y futuro de su sociedad.

Para lograr lo anterior basta con buscar asesoría, un abogado corporativo podrá ayudar a jugar el papel de mediador en los intereses de los socios y plasmarlos en el contrato social, de alguna manera, pero de nada servirá si usted y su socio no expresan claramente lo que esperan de cada uno entre sí y lo que planean para el negocio. La asesoría les puede funcionar como un verdadero ejercicio de reflexión y sobre todo ayudará a facilitar la comunicación adecuada y eficaz entre los involucrados.

No se preocupe si al final se da cuenta que usted y su socio tienen intereses opuestos, si estos son negociables, el abogado corporativo le podrá ayudar a plasmarlos, pero también es muy saludable darse cuenta antes de cualquier compromiso, que tal vez no estemos con la persona adecuada, y como en los matrimonios, es mejor evitar problemas que puedan dar origen a un rompimiento con el desgaste económico y personal que ello conlleva. Por eso consideramos que con la asesoría adecuada seguramente aumentarán las posibilidades de éxito de un negocio.

#### **4.1.4 Constitución de una empresa por el sector económico y tamaño.**

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

**Empresas del sector primario.** Está formado por las actividades económicas relacionadas con la transformación de los recursos naturales en productos primarios no elaborados. Usualmente, los productos primarios son utilizados como materia prima en las producciones industrial también en el sector primario se encuentra minería, agricultura, ganadería, pescadería, sericultura

**Empresas del sector secundario.** Es el sector de la economía que transforma la materia prima, extraída o producida por el sector primario, en productos de consumo o en bienes de equipo, es decir, productos que serán utilizados en otros ámbitos del sector secundario

**Empresas del sector terciario.** Es el sector económico que engloba todas aquellas actividades económicas que abarca las actividades relacionadas con los servicios materiales no productores de bienes. Empezó a principios del siglo XIV.



No compran bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población.

**Empresas del sector cuaternario.** Es (al igual que los sectores primario, secundario y terciario) una parte de la economía cuya característica es estar basado en el conocimiento e incluir servicios tales como la generación e intercambio de información, tecnología de la información, consultoría, educación, investigación y desarrollo, planificación financiera y otros servicios o actividades principalmente intelectuales

Una clasificación alternativa es:

**Industriales.** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en: Extractivas. Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovable o no renovable. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc. Manufactureras: Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser: De consumo final. Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, muebles, alimentos, aparatos eléctricos, etc.

**Producción.** Estas satisfacen a las personas de uso de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, etc.

**Comerciales.** Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en: Mayoristas: Venden a gran escala o a grandes rasgos.

Minoristas (detallistas): Venden al por menor.

Comisionistas: Venden de lo que no es suyo, dan a consignación.

**Servicio.** Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:

- Transporte
- Turismo
- Instituciones financieras



- Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)
- Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)
- Educación
- Finanzas
- Salud

**Según la forma jurídica** Atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios. Podemos distinguir:

**Empresas individuales:** si sólo pertenece a una persona. Esta puede responder frente a terceros con todos sus bienes, es decir, con responsabilidad ilimitada, o sólo hasta el monto del aporte para su constitución, en el caso de las empresas individuales de responsabilidad limitada o EIRL. Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar.

**Empresas societarias o sociedades:** constituidas por varias personas. Dentro de esta clasificación están: la sociedad anónima, la sociedad colectiva, la sociedad comanditaria, la sociedad de responsabilidad limitada y la sociedad por acciones simplificada SAS. Las cooperativas u otras organizaciones de economía social.

**Según su tamaño:** No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa.

Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores (siempre dependiendo del tipo de empresa, sea construcción, servicios, agropecuario, etc.)

Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

- Micro empresa: si posee 10 o menos trabajadores.
- Pequeña empresa: si tiene un número entre 11 y 49 trabajadores.
- Mediana empresa: si tiene un número entre 50 y 250 trabajadores.
- Gran empresa: si posee entre 250 y 1000 trabajadores.



## 4.2. DEFINICIÓN LEGAL

La Empresa es una entidad, organización e institución, con el objetivo o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones.

Todas las empresas necesitan la colaboración de personas que aporten sus ideas u otras contrabajo manual, utilizándolas en mayor o en menor grado, según su complejidad diversas maquinas como aparatos, mobiliario mercancías diversas, etc.; que son instrumentos materiales que intervienen en la producción.

Las personas que van a constituir una Empresa tendrán que seguir una serie de pasos, o pasar por diferentes etapas necesarias e indispensables, para hacerlo dentro del marco de la Legalidad.

- 1.-Reunion entre personas físicas o naturales, que por mutuo acuerdo eligen una figura empresarial, dentro de la Ley General de Sociedades, buscar un nombre nuevo y no existente, para lo cual requiere la verificación en los registros públicos.
- 2.-Elaboración de la Minuta, redactada por un Abogado, donde constaran los datos de los socios como nombres, apellidos, documentos de identidad, el aporte que hacen, etc.
- 3.-Escritura Pública, Los socios acudirán a una Notaria Publica, para firmar y poner su huella digital.
- 4.-Inscripción en los Registros Públicos.
- 5.-Autorización, para la impresión de comprobantes de pago.
- 6.-Acudir a la Municipalidad de respectiva jurisdicción distrital, para solicitar la Licencia de Funcionamiento municipal Respectiva.
- 7.-Inscripción de sus trabajadores en IMSS, para que tengan un Seguro Social, determinado por Ley.



9.-Adquisición de Registros Contables, que vaya de acuerdo con su constitución, que presente Efecto Tributario.

10.-Legislación de Los Libros Contables. Todos estos procedimientos deberán estar dentro del marco de la legalidad, de acuerdo con la Ley correspondiente.

A continuación detallaremos cada uno de los pasos mencionados con anterioridad, con el ejemplo de la constitución de una Empresa de carácter Financiera, Además de adjuntar los diferentes documentos y fichas de inscripción necesarias a lo largo de la constitución de una Empresa.

## REUNIÓN PARA LA ELECCIÓN DE MODALIDAD EMPRESARIAL Y REDACCIÓN DEL ACTA CONSTITUTIVA

### ACTA CONSTITUTIVA

Concepto:

En forma muy generalizada, es copia fiel que relata todos aquellos acontecido en una reunión importante, el cual deberá ser leído y aceptado, posteriormente para ser firmado por todos aquellos que estuvieron presentes en dicha reunión.

Es un documento formal utilizado en diversos actos, que posteriormente el Notario tendrá que dar Fe de fe de él, fuera de la Escritura Pública.

El Acta, no es un contrato, a diferencia de la Escritura, que es la declaración de voluntad de las partes y se refiere siempre a un convenio o un contrato.

Una vez tomado el acuerdo de formación de la Empresa, fijado el capital inicial con que contará, el domicilio fiscal que tomara la misma, así como la razón social entre otros aspectos legales de vital importancia, los participantes dar inicio a la Asamblea General CONSTITUTIVA, mientras alguien tomara nota de todo lo acordado en el Libro de Actas, que estará previamente legalizado ante un Notario.

Este libro se utiliza para las Asambleas Ordinarias como Extraordinarias, para el caso de las S.A., donde se realizan además sesiones del Directorio, pueden utilizarse otro libro de Actas para dichas sesiones.



---

## ELABORACIÓN DE UN ACTA CONSTITUTIVA:

En esta se deberá mencionar:

- Día, fecha, hora y lugar en el cual se reunieron todos los socios de la futura empresa, mencionando todos sus datos personales respectivos.
- La finalidad de la constitución de la empresa y todas las especificaciones que regirán la misma que encontramos en la Ley General de Sociedades.
- La actividad a la cual se dedicara.
- La aprobación de la Minuta de Constitución, la cual será leída para posteriormente ser firmada por todos los socios debiendo ser elevada a Escritura Pública para su correspondiente inscripción en Registros Públicos.
- El aporte de los socios que se cancelara íntegramente en efectivo, en la entidad financiera de su elección a cuenta de la Empresa.
- Nombramiento del Directorio, y del Gerente General.

### 4.2.1 Persona Física

Persona física: individuo con capacidad para contraer obligaciones y ejercer derechos. Aquella que presta sus servicios de manera dependiente o independiente, o bien desarrolla alguna actividad empresarial.

Cada ordenamiento jurídico tiene su propia definición de persona, aunque en todos los casos es muy similar. En términos generales, es todo miembro de la especie humana susceptible de adquirir derechos y contraer obligaciones. En algunos casos se puede hacer referencia a éstas como personas de existencia visible, de existencia real, física o natural.

Su origen etimológico viene de persona-ae, que era aquella máscara (per sonare, es decir, para hacerse oír) que llevaban los actores en la Antigüedad y que ocultaba su rostro al tiempo que hacía sonar su voz. Esto es, una ficción que se sobrepone al ser que la porta. Ello es así porque no todos los seres humanos - especialmente en otros tiempos- podían ser considerados personas. Actualmente, y dependiendo del sistema legal que se considere, el nasciturus o "que está por nacer" disfruta de una consideración jurídica propia distinta de la de persona física, y por tanto sometido a un régimen distinto de derechos.



#### **4.2.2 Persona Moral**

Es un sujeto de derechos y obligaciones que existe, pero no como individuo, sino como institución y que es creada por una o más personas físicas para cumplir un objetivo social que puede ser con o sin ánimo de lucro.

En otras palabras, una persona jurídica es todo ente con capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones y que no sea una persona física. Así, junto a las personas físicas existen también las personas jurídicas, que son entidades a las que el Derecho atribuye y reconoce una personalidad jurídica propia y, en consecuencia, capacidad para actuar como sujetos de derecho, esto es, capacidad para adquirir y poseer bienes de todas clases, para contraer obligaciones y ejercitar acciones judiciales.

#### **4.2.3 Licencias y permisos para iniciar operaciones**

El establecimiento o constitución de un negocio o empresa requiere el cumplimiento de ciertos requisitos y trámites legales ante autoridades gubernamentales, privadas y sociales. A continuación se enumeran algunas de las dependencias a las que deberá acudir y los trámites que deben realizarse:

##### **1.-Secretaría de Relaciones Exteriores (en el caso de sociedades)**

La Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), por medio de la Dirección General de Permisos, artículo 27 constitucional, autoriza la constitución de una sociedad. Aquí la SRE resuelve si la denominación o razón social no está registrada con anterioridad y autoriza la determinación del objeto social.

##### **2.-Notario Público/Registro Público de Comercio (en el caso de sociedades)**

La constitución de la sociedad se formaliza mediante un contrato social denominado escritura constitutiva, que establece los requisitos y reglas a partir de las cuales habrá de funcionar la sociedad. Entre otras cosas contienen:

1. Datos generales de los socios.
2. Objeto social.
3. Denominación o razón social.
4. Duración de la sociedad.
5. Importe del capital social.



6. Domicilio social.
7. Órgano de administración.
8. Vigilancia.
9. Bases para la liquidación.

### **3.-Secretaría de Hacienda y Crédito Público**

Dentro del mes siguiente ha:

- Su constitución, las sociedades (personas morales).
- Haber realizado situaciones jurídicas que de hecho den lugar a presentación de declaraciones periódicas (apertura), las personas físicas con actividades empresariales y las personas morales residentes en el extranjero deben solicitar su inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (forma HRFC-1, en original y cinco copias), donde reciben una clave que les identifica en lo subsecuente ante la autoridad fiscal.

También la SHCP mantiene el Padrón de Proveedores de la Administración Pública Federal, al que deben registrarse las empresas o personas que deseen efectuar transacciones comerciales con las diferentes dependencias de la administración pública.

### **4.-Secretaría de Salud**

Las actividades relacionadas con la salud humana requieren obtener, en un plazo no mayor de 30 días, de la Secretaría de Salud o de los gobiernos estatales, una autorización que podrá tener la forma de: Licencia Sanitaria, Permiso Sanitario, Registro Sanitario, Tarjetas de Control Sanitario. Esta licencia tiene por lo general una vigencia de dos años y debe revalidarse 30 días antes de su vencimiento.

### **5.-Instituto Mexicano del Seguro Social**

El patrón (la empresa o persona física con actividades empresariales) y los trabajadores deben inscribirse en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), dentro de un plazo no mayor de cinco días de iniciadas las actividades. Al patrón se le clasificará de acuerdo con el Reglamento de Clasificación de Empresas y denominación del Grado de Riesgo del Seguro del Trabajo, base para fijar las cuotas que deberá cubrir.



## **6.-Institución Bancaria**

En el banco seleccionado se abre la cuenta de cheques y se recurre a solicitar financiamiento, se paga todo tipo de impuestos (al igual que servicios tales como electricidad, teléfonos y gas entre otros) y se presentan declaraciones, aun cuando no originen pago.

De igual manera, el patrón y los trabajadores deben inscribirse ante el Sistema de Ahorro para el Retiro (subcuentas IMSS e INFONAVIT, forma SAR-01-1, SAR-01-2, SAR-04-1 o sus equivalentes en medios magnéticos). En el banco, más adelante se depositarán en forma bimestral las aportaciones correspondientes.

## **7.-Sistema de Información Empresarial Mexicano**

De acuerdo con la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones, todas las tiendas, comercios, fábricas, talleres o negocios deben registrarse en el Sistema Empresarial Mexicano (SIEM) con lo cual tendrán la oportunidad de aumentar sus ventas, acceder a información de proveedores y clientes potenciales, obtener información sobre los programas de apoyo a empresas y conocer sobre las licitaciones y programas de compras del gobierno.

## **8.-COPARMEX**

En forma opcional, el patrón puede inscribirse en la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX).

## **9.-Sindicato**

Aun cuando no existe obligación legal de afiliar a los trabajadores ante algún sindicato, los trabajadores pueden constituirse en sindicato cuando se conjunten más de veinte trabajadores en activo. En la práctica los diferentes sindicatos, reconocidos por las autoridades del trabajo en el ámbito federal o local, buscan forzar la contratación colectiva de los trabajadores y su respectiva afiliación, por lo que es conveniente entablar pláticas con alguna central obrera antes de constituirse, y así no tener que negociar bajo presión.



## **10.-Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática**

Al iniciar operaciones y posteriormente cada año, se debe dar aviso de manifestación estadística ante la Dirección General de Estadística, dependiente del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

## **11.-Secretaría de Economía**

Esta secretaría (SE) debe verificar y autorizar todos los instrumentos de medidas y pesas que se usen como base u objeto de alguna transacción comercial. Reglamenta y registra las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) que son obligatorias para ciertos productos (instrumentos de medición y prueba, ropa y calzado, salud, contaminantes, entre otros). También existen normas opcionales, cuya adopción permite la autorización para el uso del sello oficial de garantía, siempre y cuando se cumplan con las especificaciones de un sistema de control de calidad. Asimismo puede emitir, a petición y según previa comprobación, un certificado oficial de calidad. La Secretaría (SE) estipula y controla los registros de las marcas, nombres comerciales, patentes y otras formas de propiedad industrial.

Cuando la empresa tiene accionistas o socios extranjeros se deberá inscribir en el Registro Nacional de Inversión Extranjera que se lleva en la SE. Por último, se recomienda visitar el sitio web de esta secretaría [www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx) porque en ella se localizan muy diversos programas de apoyo para las empresas que radican en el país.

## **12.-Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca**

Las empresas que emitan a la atmósfera olores, gases, o partículas sólidas o líquidas deben solicitar una licencia de funcionamiento expedida por esta secretaría (SEMARNAP). Estas emisiones deberán sujetarse a los parámetros máximos permitidos por la ley.

## **13.-Secretaría del Trabajo y Previsión Social**

Todos los negocios deben cumplir con el Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo y Normas Relativas.



## 14.-Comisión Nacional del Agua

En caso de no estar conectado a alguna red de agua potable y alcantarillado se debe solicitar permiso ante la Comisión Nacional del Agua para obtener derechos de extracción de agua del subsuelo, y de igual manera se deben registrar las descargas. En ambos casos se origina el pago de derechos.

## 15.-Otras autorizaciones

Como las relativas a la Comisión Federal de Competencia, Comisión Federal de Electricidad, Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, entre otras.

### 4.2.4 Marco Normativo Laboral

El marco normativo laboral tiene por objeto regular las relaciones de trabajo entre patrones y trabajadores a través del contrato de trabajo, en donde se establecen los procedimientos que son obligatorios de acuerdo a las siguientes leyes:

#### **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**

Con base en estos preceptos, **la Ley Federal del Trabajo** establece los principios mínimos por los cuales se regirán las relaciones de trabajo. Estos principios se refieren a:

- Relaciones individuales de trabajo
- Duración de las relaciones de trabajo
- Suspensión de los efectos de las relaciones de trabajo
- Rescisión de las relaciones de trabajo
- Terminación de las relaciones de trabajo
- Condiciones de trabajo
- Jornada de trabajo
- Días de descanso
- Vacaciones
- Salario
- Salario mínimo
- Normas protectoras y privilegios del salario
- Participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa
- Derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patrones



---

Obligaciones de los patrones  
Obligaciones de los trabajadores  
De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores  
Trabajo de las mujeres  
Trabajo de los menores  
Trabajos especiales  
Trabajadores de confianza  
Relaciones colectivas de trabajo  
Coaliciones  
Sindicatos, federaciones y confederaciones  
Contrato colectivo de trabajo  
Contrato-ley  
Reglamento interior de trabajo  
Huelgas  
Riesgos de trabajo  
Autoridades del trabajo y servicios sociales

Esta ley presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre la persona que presta un servicio personal y el que lo recibe, por lo que, la falta de un contrato por escrito no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, puesto que la ley imputa al patrón la falta de tal formalidad. Por otro lado, si no se determina el servicio o servicios que deba prestar el trabajador, éste quedará obligado sólo a desempeñar el trabajo que sea del mismo género de los que formen el objeto de la empresa; sin embargo, las condiciones de trabajo ya se encuentran definidas en los contratos colectivos aplicables y por disposición expresa de la ley, ésta predominará sobre el contrato individual de trabajo.

También por disposición expresa de la ley, los empleados de confianza no pueden pertenecer a los sindicatos, siempre y en todo caso, deberá firmarse con éstos un contrato individual de trabajo.

El contrato de trabajo constituye una necesidad de carácter administrativo, tanto para el trabajador como para la empresa.

Para el trabajador representa un documento que le otorga certeza respecto de:  
Sus obligaciones particulares: lugar, tiempo y modo de la prestación del servicio.  
La contraprestación que recibe por su trabajo: salario, descansos, vacaciones, retribuciones complementarias, entre otras;



Su estabilidad relativa en el empleo.

Para la empresa:

Porque le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones, sobre todo si se hace parte integrante del mismo el análisis del puesto o, cuando menos, su descripción.

Porque le permite resolver con seguridad cualquier disputa sobre la manera concreta de desarrollar el trabajo.

Porque constituye un elemento indispensable como prueba, al estar firmado por el trabajador, en posibles conflictos laborales.

Las relaciones individuales de trabajo pueden ser:

Por tiempo indeterminado. Constituye la regla general en las relaciones laborales, donde una persona se obliga a prestar a otra un trabajo subordinado y continuo que constituya para la empresa una necesidad permanente, mediante el pago de un salario.

Por tiempo determinado. La relación de trabajo por tiempo determinado puede ser de dos tipos:

Eventual. Aquella relación por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, que constituya, para la empresa una actividad extraordinaria y accidental, mediante el pago de un salario.

Temporal. Es aquella relación por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado que constituya para la empresa una necesidad permanente, limitada por el tiempo, por la naturaleza del servicio o por la índole del trabajo, mediante el pago de un salario. Este tipo de contratos puede adoptar a su vez las siguientes formas:

Contrato por obra determinada. Es el documento individual de trabajo por tiempo determinado cuya duración está sujeta a la terminación de la obra que estipula el mismo.

Contrato a precio alzado. Es el documento individual de trabajo por tiempo determinado, en el que la remuneración es global por la obra material del mismo.



Los contratos temporales se prorrogarán a su vencimiento por todo el tiempo que sea necesario, mientras subsistan las necesidades que le dieron origen.

En el caso de los vendedores, se puede establecer un contrato en el que se estipule un componente salarial base que asegure la permanencia del vendedor en la empresa, y un componente por comisión que represente un incentivo adicional para que mejore su desempeño. La división de porcentajes utilizados con mayor frecuencia son los que corresponden al 60% de salario base y 40% a comisiones.

Las relaciones colectivas de trabajo están establecidas en el Título Séptimo de la Ley Federal del Trabajo, donde se reconoce el derecho de los trabajadores y patrones a asociarse para el mejoramiento y defensa de sus intereses, y señala que: "El patrón que emplee trabajadores miembros de un sindicato tendrá la obligación de celebrar con éste, cuando lo solicite, un contrato colectivo".

Por otra parte, el Reglamento interior de trabajo define el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa, dentro de las que destacan:

Horas de entrada y salida.

Lugar y momento donde se inicia la jornada.

Días y horas para realizar la limpieza.

Días y lugares de pago.

Normas para el uso de asientos y sillas.

Normas para prevenir los riesgos de trabajo.

Labores insalubres y peligrosas que no deben desempeñar los menores.

Permisos y licencias.

Todas las disposiciones disciplinarias y su forma de aplicación.

Todas las normas necesarias por la naturaleza de cada empresa para conseguir la mayor seguridad en el desarrollo del trabajo.



## **Ley del Seguro Social**

Ésta ley establece en su Título Segundo del Régimen Obligatorio, las personas que son sujeto de aseguramiento del régimen obligatorio, mismo que comprende:

Riesgos de trabajo  
Enfermedades y maternidad  
Invalidez y vida  
Retiro, cesantía en edad avanzada y vejez  
Guarderías y prestaciones sociales

También establece las obligaciones de los patrones referentes a su registro como tal, e inscripción de los trabajadores al IMSS, información de sus altas y bajas, modificaciones de salario y demás datos, conforme a las disposiciones de la Ley del Seguro Social y sus reglamentos.

## **Secretaría del Trabajo y Previsión Social**

Todos los negocios deben cumplir con el Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo y Normas Relativas que se presentan en el capítulo sobre Instalaciones: Ubicación y Servicios Auxiliares, y en los Anexos de este documento.

## **Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores**

Establece en su artículo 29, las obligaciones de los patrones, para inscribirse e inscribir a sus trabajadores en el instituto, a determinar el monto y efectuar el pago de las aportaciones por el cinco por ciento sobre el salario de los trabajadores a su servicio; así como proporcionar la información relativa a cada trabajador conforme lo señala ésta ley, y en los términos de la ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro y su reglamento.

## **Ley de Sistemas de Ahorro para el Retiro**

Con la creación del SAR se estableció una nueva prestación obligatoria para los trabajadores que consiste en el 2% del salario integrado del trabajador, que deberá aportar el patrón para complementar el fondo del IMSS dirigido al retiro de



dicho empleado. De igual forma, el patrón deberá realizar la aportación del 5% para la vivienda de los trabajadores (INFONAVIT).

El monto de estas aportaciones se realiza cada bimestre al sistema bancario, mediante los formatos creados específicamente para el SAR. Las aportaciones recibidas se canalizarán en forma individual a una de las administradoras de fondos (AFORE) que seleccione cada trabajador para su administración.

#### **4.2.5 Toma de decisiones en las sociedades**

Continuamente, las personas deben elegir entre varias opciones aquella que consideran más conveniente. Es decir, han de tomar gran cantidad de decisiones en su vida cotidiana, en mayor o menor grado importantes, a la vez que fáciles o difíciles de adoptar en función de las consecuencias o resultados derivados de cada una de ellas.

Es posible trasladar este planteamiento general al ámbito de la empresa. La toma de decisiones abarca a las cuatro funciones administrativas, así los administradores cuando planean, organizan, conducen y controlan, se les denomina con frecuencia los que toman las decisiones.

Ahora bien: ¿qué se entiende por decidir? Schackle define la decisión como un corte entre el pasado y el futuro. Otros autores definen la decisión como la elección entre varias alternativas posibles, teniendo en cuenta la limitación de recursos y con el ánimo de conseguir algún resultado deseado.

Como tomar una decisión supone escoger la mejor alternativa de entre las posibles, se necesita información sobre cada una de estas alternativas y sus consecuencias respecto a nuestro objetivo. La importancia de la información en la toma de decisiones queda patente en la definición de decisión propuesta por Forrester, entendiendo por esta "el proceso de transformación de la información en acción". La información es la materia prima, el input de la decisión, y una vez tratada adecuadamente dentro del proceso de la toma de decisión se obtiene como output la acción a ejecutar. La realización de la acción elegida genera nueva información que se integrará a la información existente para servir de base a una nueva decisión origen de una nueva acción y así sucesivamente. Todo ello debido a una de las características de los sistemas cibernéticos que es la retroalimentación o Feed-back.



Le Moigne define el término decidir cómo identificar y resolver los problemas que se le presenta a toda organización. Por tanto, el desencadenante del proceso de toma de decisiones es la existencia de un problema, pero ¿cuándo existe un problema? Para Huber existirá un problema cuando hay diferencia entre la situación real y la situación deseada.

La solución del problema puede consistir en modificar una u otra situación, por ello se puede definir como el proceso consciente de reducir la diferencia entre ambas situaciones.

Greenwood afirma que la toma de decisiones para la administración equivale esencialmente a la resolución de problemas empresariales. Los diagnósticos de problemas, las búsquedas y las evaluaciones de alternativas y la elección final de una decisión, constituyen las etapas básicas en el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas.

### **4.3 Definición Fiscal**

Primeramente empezaremos por definir régimen fiscal, régimen es el sistema político y social que rige una cierta región y el conjunto de normas que regula una cosa o una actividad. El concepto también refiere a la formación histórica de una época (régimen político).

Fiscal, por su parte, es lo perteneciente o relativo al fisco.

Este término (fisco) está vinculado al tesoro público o a los organismos públicos que se dedican a la recaudación de tributos impuestos.

El régimen fiscal es el conjunto de las normas e instituciones que rigen la situación tributaria de una persona física o jurídica. Se trata, por lo tanto, del conjunto de derechos y obligaciones que surgen del desarrollo de una determinada actividad económica.

El régimen fiscal actúa como guía a la hora de la liquidación y el pago de los impuestos. En el momento de desarrollar una actividad económica, las personas deben registrarse en alguna categoría para cumplir con las obligaciones del fisco. Por lo general, suelen presentarse diversas opciones, es decir, diversos regímenes fiscales a los que puede someterse según las características de su negocio.



#### 4.4 Definición Comercial

Comercial es un adjetivo que refiere a lo vinculado con el comercio o con las personas que se dedican a comprar y/o vender bienes o servicios. El término comercio, por su parte, puede hacer mención a esta actividad o al espacio físico donde se desarrolla.

Por ejemplo: “Mis padres desarrollan una actividad comercial”, “Ayer recibí un llamado comercial donde me ofrecían un viaje al Caribe a precio promocional”, “El alquiler de locales comerciales está cada día más caro”.

En su forma adjetival, como puede verse, permite crear diversos conceptos. Es posible hablar, de este modo, de aviación comercial (el transporte aéreo de mercancías) y de agente comercial (el sujeto que trabaja concretando acciones de venta), por citar dos casos. La balanza comercial o de comercio, por otra parte, es el balance que compara los resultados de la importación y la exportación de productos en un determinado país. El nombre comercial, en cambio, es aquella denominación que permite distinguir a una marca o un producto.

En algunos países de habla hispana, un centro comercial es un edificio donde se encuentran numerosas tiendas de varios rubros, ofreciendo a sus clientes productos textiles, lúdicos, alimenticios, así como formas de entretenimiento a través de salas de cine, pistas de bowling y mesas de pool. En Argentina, por ejemplo, se lo denomina “shopping”, que proviene del nombre completo en inglés “shopping-center” o “shopping-mall”.

En un contexto menos técnico, el término ha adquirido un tinte negativo, ya que en general se utiliza para etiquetar obras artísticas que fueron creadas con el mero objetivo de hacer dinero. Un ámbito donde se le suele dar este uso es la música, al hablar de aquellas figuras de cuestionado talento que han surgido desde mediados de los 90.

Como sustantivo, un comercial es una publicidad o un anuncio que transmite un mensaje orientado a captar compradores o usuarios. Los comerciales, en este sentido, se difunden en medios de comunicación como la televisión, la radio o los periódicos. Las características de estos medios determinan cómo será el anuncio (si incluye imágenes, sonidos, videos, etc.).



A nivel general, puede decirse que los componentes de un comercial son el nombre de aquello que se desea promocionar, un lema o slogan y una descripción.

Existen numerosos concursos en muchas partes del mundo que premian la creatividad y la innovación de anuncios comerciales o publicitarios, incentivando a profesionales independientes a convertir sus ideas, muchas veces archivadas por falta de medios o apoyo, en producciones acabadas. Y es que estas creaciones, sean impresas o filmadas, no deberían menospreciarse, ya que muchas de ellas han sabido promover la igualdad, la aceptación, la creatividad, la libertad, sin dejar de presentar en forma efectiva el producto o servicio al que apuntaban en primer lugar.

En España, otra acepción convierte esta palabra en sinónimo de vendedor, refiriéndose especialmente a las personas que ofrecen productos o servicios en puestos callejeros o visitando a los potenciales clientes en su domicilio. Nuevamente, el término es visto con un cierto recelo, sobre todo por las deficientes condiciones laborales con las que deben lidiar esos trabajadores.

La legislación tributaria de cada país determina las condiciones de los regímenes fiscales. La cantidad de dinero a desembolsar, los vencimientos, las declaraciones y todo lo referente a los impuestos dependen de las normativas vigentes en los distintos territorios que además, pueden cambiar con el tiempo.

Es posible cambiar de régimen fiscal si la actividad económica se desarrolla de manera diferente a la prevista y las obligaciones del marco ya no se ajustan a la realidad.



## **CAPITULO V ADMINISTRACIÓN EN LAS PYME**

### **Introducción**

La Administración de las Empresas ha entrado en una nueva fase de su evolución. La complejidad, cada día en aumento, de las actividades, de las operaciones, así como el ininterrumpido crecimiento de las empresas, la competencia, etc., obliga a los hombres de negocios a entender dónde están situados hoy y dónde estarán en un futuro cercano.

### **5.1 Definición de Administración**

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

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

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

La etimología de minister, es enteramente opuesta a la de magister: de magis, comparativo de superioridad, y de ter. Así magister, indica una función de autoridad, minister expresa precisamente lo contrario; subordinación: el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da pues la idea que la administración se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta.

Sin embargo, la administración puede definirse de diversas formas, al igual que muchas otras áreas del conocimiento humano, pero es posible conceptualizarla para efectos de su fácil comprensión e incluyendo sus aspectos más importantes a través del análisis y síntesis de diversos especialistas en la materia:



Brook Adams. La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad.

Koontz & O'Donnell. La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

George Terry. La administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

Henry Fayol. Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Wilburg Jiménez Castro. En "La llave del éxito", con base en los anteriores conceptos, y haciendo uso de su fondo común se propone la siguiente definición:

"El proceso de prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar el trabajo de los elementos de la organización y de utilizar los recursos disponibles para alcanzar los objetivos preestablecidos".

Definición Real:

ES EL CONJUNTO SISTEMÁTICO DE REGLAS PARA LOGRAR LA MÁXIMA EFICIENCIA EN LAS FORMAS DE ESTRUCTURAR Y MANEJAR UN ORGANISMO SOCIAL.

Si se quiere sintetizar en dos palabras, podríamos decir que la "ADMINISTRACIÓN ES LA TÉCNICA DE LA COORDINACIÓN".

De la administración de Empresas, podemos formular esta definición:

ES LA TÉCNICA QUE BUSCA LOGRAR RESULTADOS DE MÁXIMA EFICIENCIA EN LA COORDINACIÓN DE LAS COSAS Y PERSONAS QUE INTEGRAN UNA EMPRESA.

## 5.2 Características de la Administración

- **Universalidad.** El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, es el proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente, mediante la planificación, organización, integración de personal, dirección (liderazgo)



y control. Es una ciencia que se basa en técnicas viendo a futuro, coordinando cosas, personas y sistemas para lograr, por medio de la comparación y jerarquía un objetivo con eficacia y eficiencia. La toma de decisiones es la principal fuente de una empresa para llevar a cabo unas buenas inversiones y excelentes resultados. Porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales. Se puede decir que La administración es universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.

- **Especificidad.** Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. Que la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.
- **Unidad temporal.** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.
- **Unidad jerárquica.** Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.
- **Valor instrumental.** La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.



- **Amplitud de ejercicio.** Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa, etc.
- **Interdisciplinariedad.** La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Está relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, psicología, filosofía, antropología, ciencia política.
- **Flexibilidad.** Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

### 5.3 Importancia de la Administración

Los mismos conceptos y propósitos analizados para la estructuración de una definición sobre la administración nos dan la pauta para determinar su importancia.

- La administración se da dondequiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.
- Un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. Con que ese organismo cuenta.
- En las grandes empresas es donde se manifiesta mayormente la función administrativa. Debido a su magnitud y complejidad, la administración técnica o científica es esencial, sin ella no podrían actuar.
- Para las pequeñas y medianas empresas, la administración también es importante, porque al mejorarla obtienen un mayor nivel de competitividad, ya que se coordinan mejor sus elementos: maquinaria, mano de obra, mercado, etc.
- La elevación de la productividad, en el campo económico social, es siempre fuente de preocupación, sin embargo, con una adecuada administración el



panorama cambia, repercutiendo no solo en la empresa, sino en toda la sociedad.

- Para todos los países, mejorar la calidad de la administración es requisito indispensable, porque se necesita coordinar todos los elementos que intervienen en ésta para poder crear las bases esenciales del desarrollo como son: la capitalización, la calificación de sus trabajadores y empleados, etc.

#### **5.4 Las funciones de la Administración**

Muchos académicos y gerentes han descubierto que el análisis de la administración se facilita mediante una organización útil y clara del conocimiento como primer orden de clasificación del conocimiento se han usado las cuatro funciones de los gerentes: Planeación, Organización, Dirección y Control.

#### **5.5 El Proceso Administrativo**

Si observamos cómo se desarrolla la vida de todo organismo social -y principalmente la de aquellos que, como la empresa, forma el hombre libremente- podemos distinguir dos fases o etapas principales. La comparación con lo que ocurre en la vida de los organismos físicos podrá aclararnos mejor estas dos fases.

La primera etapa. Se refiere a la estructuración o construcción del organismo. En ella, partiendo de una célula, se van diferenciando y definiendo los tejidos y órganos, hasta que se llega a integrar el ser en toda su plenitud funcional, apto ya para el desarrollo normal de las actividades o funciones que le son propias o específicas.

La segunda etapa. Cuando ya está totalmente estructurado el organismo, desarrolla las funciones en toda plenitud, operaciones o actividades que le son inherentes, en toda su variada, pero coordinada complejidad, que tiende a realizar la vida de ese organismo.

De igual manera ocurre en un organismo social: en su primera etapa, partiendo de la iniciativa de una o pocas personas, todo se dirige a la estructuración de ese organismo social; cuando está debidamente estructurado, existe una segunda



etapa, que consiste en la operación o funcionamiento normal del mismo, para lograr los fines propuestos.

Para efectos de una mejor comprensión de este tema se exponen a continuación algunos criterios de diversos autores acerca de las etapas del proceso administrativo:

- Henry Fayol. Etapas: Previsión, organización, comando, coordinación y control.
- Koontz & O'Donnell. Etapas: Planeación, organización, integración, dirección y control.
- G. R. Terry. Etapas: Planeación, organización, ejecución y control.
- Agustín Reyes Ponce. Etapas: Previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.
- Burt K. Scanlan. Etapas. Planeación, organización, dirección y control.

De acuerdo a las anteriores propuestas acerca del proceso administrativo, puede concluirse que, seis son las etapas básicas para su estudio y conformación de sus dos principales fases.

Fase estática, compuesta por la previsión, planificación y la organización, en donde se da respuesta a los cuestionamientos de ¿Qué se va a hacer? y ¿Cómo se va a realizar? respectivamente.

La otra fase, la dinámica cuya implantación dentro de la organización, permite ver con mayor claridad lo que al momento se está haciendo y así mismo poder evaluar tales acciones, y aquí se encuentran las fases de integración, dirección y control.

Otra razón por la cual se les ha dado en llamar fase estática y dinámica, es debida a la relación que se tiene con las personas. Generalmente en la fase estática se tiene poca o nula relación con personas, en tanto que en la fase dinámica, existe gran actividad e interacción con otros seres humanos.

En resumen el proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un progreso integral.

El proceso administrativo se divide de la siguiente manera:

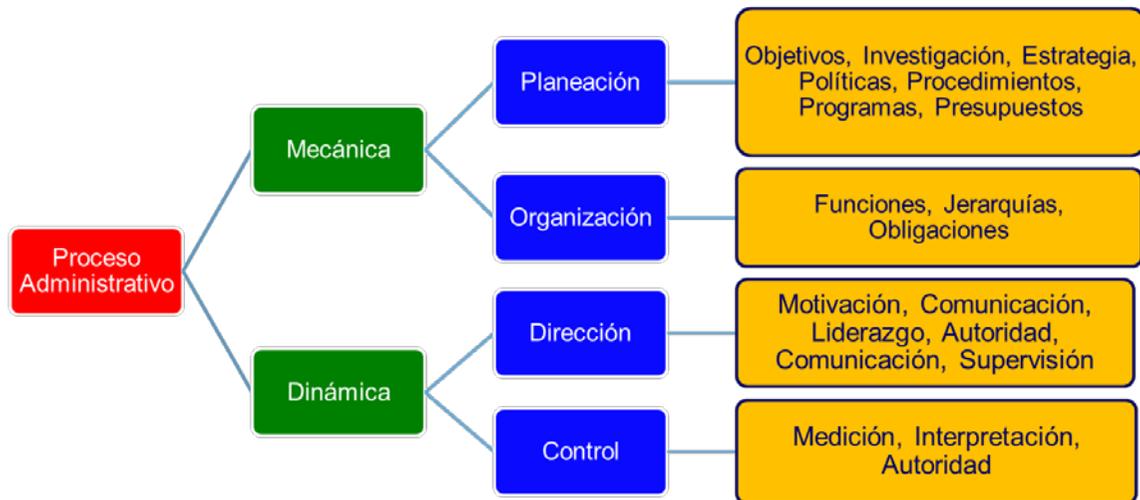


Figura 6

## 5.6 Planeación

Antes de iniciar una acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social (empresa), así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que este funcione eficientemente.

### 5.6.1 Concepto

La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo.

La eficiencia en la actuación depende en gran parte de una buena planeación.



## **Concepto de Planeación:**

Agustín Reyes Ponce

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

José Antonio Fernández Arena

Es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define el problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.

Burt K. Scanlan

Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.

Ernest Dale

Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y de los pasos necesarios para alcanzarlos, a través de técnicas y procedimientos definidos.

Joseph L. Massie

Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción; a partir de los cuales establece objetivos.

George R. Terry

Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.

Jorge L. Oria

Función administrativa continua y dinámica de seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, políticas, procedimientos y programas de una organización.

Leonard J. Kazmier

Consiste en determinar objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos.



Robert Murdick Y Joel Ross

Es el pensamiento que precede a la acción, comprende el desarrollo de las alternativas y la relación entre ellas, como medida necesaria de acción para lograr un objetivo.

Robert N. Anthony

Es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro. Generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor.

Henry Sisk Y Mario Sverdlik

Análisis de información relevante del presente y del pasado y una ponderación de probables desarrollos futuros, de tal manera que pueda determinarse un curso de acción que posibilite a la organización lograr sus objetivos.

## **5.6.2 Principios de la Planeación**

### **El principio de la precisión**

“Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.” Cuando carecemos de planes precisos, cualquier negocio no es propiamente tal, sino un juego de azar, una aventura, ya que, mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que coordinemos serán necesariamente ineficaces, parcial o totalmente. Siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles, pero cuanto mejor fijemos los planes, será menor ese campo de lo eventual, con lo que habremos robado campo a la adivinación. Los planes constituyen un sólido esqueleto sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras.

### **El principio de la flexibilidad**

“Dentro de la precisión (establecida en el principio anterior) todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.” Este principio podrá parecer a primera vista, contradictorio con el anterior. Pero no lo es. Inflexible es lo que no puede amoldarse a cambios accidentales; lo rígido; lo que no puede cambiarse de ningún modo. Flexible, es lo que tienes una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo



---

después volver a su dirección inicial. Así, una espada de acero es flexible, porque doblándose sin romperse, vuelve a su forma inicial cuando cesa la presión que la flexiona.

Todo plan preciso debe prever, en lo posible, los varios supuestos o cambios que puedan ocurrir:

Ya sea fijando máximos y mínimos, con una tendencia central entre ellos, como lo más normal.

Ya proveyendo de antemano caminos de substitución, para las circunstancias especiales que se presenten,

Ya estableciendo sistemas para su rápida revisión.

### **El principio de la unidad**

“Los planes deben ser de naturaleza, que puedan decirse que existe uno sólo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.”

Es evidente que mientras haya planes inconexos para cada función, habrá contradicción, dudas, etc. Por ello, los diversos planes que se aplican en uno de los departamentos básicos: producción, ventas, finanzas, y contabilidad, personal, etc. Deben de coordinarse en tal forma, que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables. De ahí surge la conveniencia y necesidad de que todos cooperen en su formación. Al hablar de la dirección, repetiremos este principio, exclusivamente para distinguirlo del de la unidad de mando. Si el plan es principio de orden, y el orden requiere la unidad de fin, es indiscutible que los planes deben coordinarse jerárquicamente, hasta formar finalmente uno sólo.



---

### 5.6.3 Etapas de la Planeación

#### 1. PROPOSITOS.

La planeación se inicia a través de la definición de los propósitos, los cuales pueden ser conceptualizados así. En otras palabras, los propósitos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social. Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico.

Se expresan genéricamente y sus determinaciones una función reservada a altos funcionarios de la empresa; se establecen en forma paralela al inicio de la misma y no indican un limitante de duración en el futuro.

#### **Importancia de los Propósitos.**

Al ser las aspiraciones generales de la empresa, la importancia de los propósitos queda fuera de discusión, aunque, fundamentalmente, dicha importancia radica en que:

Sirven de cimiento para los demás elementos de la planeación.

Permiten orientar a los responsables de la planeación.

Identifican a la empresa ante el personal y la sociedad.

Son la razón de existencia del grupo social.

Definen el éxito o fracaso de una empresa, ya que proporcionan las directrices generales de los mismos.

#### **Características de los Propósitos.**

El administrador al establecer los propósitos, debe recordar los siguientes lineamientos:

Evitar que la dirección pierda el tiempo en aspiraciones desatendidas o erróneas.

Deben darse a conocer todos los miembros de la empresa.

Evitar dogmatismos.

Deben estar acordes a los valores institucionales del grupo social.

No deben utilizarse para intereses personales, sino para el bien de la organización.

Deben implantarse, si es que no se ha considerado.



No deben definirse con frases ambiguas y vacías, el autoengaño no ayuda a la implantación de los planes.

## 2. INVESTIGACIÓN.

La investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna con el fin de explicar, describir y predecir la conducta de los fenómenos.

La investigación es trascendental en la planeación, ya que proporciona información a las etapas de la misma para que se lleve a cabo racionalmente.

La investigación aplicada a la planeación consiste en la determinación de todos los factores que incluyen el logro de los propósitos, así como también los medios óptimos para conseguirlos.

El propósito de la investigación científica comprende las siguientes etapas:

**Definición del problema.** En esta fase se determina y se analiza el problema que se desea resolver.

**Obtención de la información.** Que a su vez comprende varias técnicas:

**Observación.** Esta técnica no se limita solo a la observación de hechos, sino que también puede ser: de tipo documental, cuando se refiere al análisis de registros, informes, estadísticas y etc.; de laboratorio; monumental; de conductas, que a su vez se dividen en: participante y no participante.

**Experimentación.** Consiste en la reproducción de un hecho o un fenómeno con el fin de observar sus características y modificarlas a voluntad.

**Encuesta.** Es la recopilación de datos a través de la aplicación del cuestionario y de revista.

**Muestreo.** Aplicación de técnicas probabilísticas a una parte de la población o universos, para determinar resultados representativos o comunes a todo.

**Determinación de la hipótesis.** Es la proposición o respuesta tentativa que se ofrece como solución de un problema, misma que debe ser sometida a prueba para determinar su efectividad.



---

**Comprobación o desaprobarción de la hipótesis.** Consiste en someter a prueba la hipótesis mediante la aplicación de las técnicas anteriormente enunciadas, a fin de comprobar su validez o rechazarla.

**Presentación de informe.** Una vez comprobada la hipótesis se procede a elaborar un informe de resultado, de tal manera que, con base en el análisis del mismo, se cuente con bases objetivas para la toma de decisiones.

### **3. PREMISAS.**

Son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectaran el curso en que va a desarrollarse el plan. Una premisa es un supuesto acerca de los factores o condiciones futuras, que pueden afectar el desarrollo de un plan.

Las premisas, de acuerdo con su naturaleza pueden ser:

**Internas.** Cuando se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los propósitos. Algunas de ellas son: variaciones en el capital, ausentismo, rotación de personal, siniestro, etc.

**Externas.** Son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero que pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades y que, por lo mismo, deben tomarse en cuenta al planear.

### **4. OBJETIVOS.**

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Dos características primordiales poseen los objetivos, que permiten diferenciarlos de cualquier otra etapa de planeación:

Se establecen a un tiempo específico.

Se determinan cuantitativamente.

Clasificación de los objetivos.



**Estratégicos o generales.** Comprende a toda la empresa y se establecen a largo plazo.

**Tácticos o departamentales.** Se refieren a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales, y se establecen a corto y mediano plazo.

**Operacionales o específicos.** Se establecen en niveles más específicos de la empresa, se refieren a actividades más detalladas, invariablemente son a corto plazo.

Los objetivos operacionales pueden ser:

**Seccionales.** Cuando se refiere a una sección o grupo.

**Individuales.** Como su nombre lo indica son metas personales.

## 5. ESTRATEGIAS.

Son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Al establecer las estrategias, es necesario seguir tres etapas:

**Determinación de los cursos de acción o alternativas.** Consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.

**Evaluación.** Analizar cada una de las alternativas, tomando en consideración las ventajas y las desventajas de cada una de ellas, auxiliándose de la investigación y de algunas técnicas como investigación de operaciones, etc.

**Selección de alternativas.** Considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionado aquellas que permiten lograr con eficiencia los objetivos.



### **Importancia de las estrategias.**

La falta de estrategias puede originar que no se logren los objetivos.

Son lineamientos generales que permiten guiar la acción de la empresa, establecer varios caminos para llegar a un determinado objetivo.

Sirven como base para lograr los objetivos y ejecutar la decisión.

Facilitan la toma de decisiones al evaluar las alternativas, eligiendo aquella de la que se espera mejor resultado.

Establecen otras alternativas, como previsión para casos de posibles fallas en la estrategia decidida.

La creciente competencia hace necesario su establecimiento.

Desarrollan la creatividad en la solución de problemas.

### **6. POLITICAS.**

Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

En cuanto a su origen las políticas pueden ser:

**Externas.** Cuando se originan por factores externos a la empresa. Por ejemplo la competencia, el gobierno, los sindicatos, etc.

**Consultadas.** Normalmente dentro de una empresa existen actos esporádicos que dan lugar a que el personal tenga que recurrir a su jefe inmediato para poder solucionar un problema, originándose así esta política.

**Formuladas.** Son emitidas por diversos niveles superiores, con el propósito de guiar la correcta acción y decisión, del personal en sus actividades.

**Implícitas.** En las actividades diarias de una empresa, el personal se enfrenta a situaciones de decisión en donde existe una política previamente establecida, que origina ciertos lineamientos, que sin estar escritos se aceptan por costumbre en la organización.



**Importancia de las Políticas.** Las políticas son imprescindibles para el éxito del plan, dado que:

Facilitan la delegación de autoridad.

Motivan y estimulan el personal, al dejar a su arbitrio ciertas decisiones.

Evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados.

Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades.

Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.

Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.

Indican al personal como debe actuar en sus operaciones.

Facilitan la inducción del nuevo personal.

## **7. PROGRAMAS.**

Es un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

La elaboración técnica de un programa debe apegarse al siguiente procedimiento:  
Identificar y determinar las actividades comprendidas.

Ordenar cronológicamente la organización de las actividades.

**Interrelacionar las actividades.** Es decir, determinar qué actividad debe realizarse antes que otra, que actividad se da simultáneamente, que actividades deben efectuarse posteriormente.

Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración, así como los recursos necesarios.

Importancia de los programas.

Suministran información e indican el estado de avance de actividades.

Mantienen en orden las actividades, sirviendo como herramienta de control.

Identifican a las personas responsables de llevarlos a cabo, ya que se determina un programa para cada centro de responsabilidad.



---

Determinan los recursos que se necesitan.

Disminuyen los costos.

Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizar específicamente.

Determinan el tiempo de iniciación y determinación de las actividades.

Se incluyen únicamente las actividades que son necesarias.

Evitan la duplicidad de esfuerzos.

## **8. PRESUPUESTO.**

Son programas en los que se asignan cifras de actividades, refiriéndose básicamente al flujo de dinero dentro de la organización; implican una estimación del capital, de los costos, de los ingresos o de las unidades o productos, requeridos para lograr los objetivos.

El presupuesto es un plan de todas o algunas de las fases de las actividades de la empresa expresados en términos económicos (monetarios), junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan.

Importancia del presupuesto.

Convierte los aspectos de la ejecución de los planes, en unidades de medidas comprobables.

Mide el desempeño de las unidades organizativas y provee unas metas comprobables en cada uno de los departamentos de la empresa.

Sirve como estándar o patrón de ejecución en obras monetarias

Coordina las actividades de los departamentos o secciones, en forma conjunta.

Es un medio de control para inspeccionar situaciones.

Determina el límite y alcance de las erogaciones.

Establece una base para una acción correcta, ya que las desviaciones son fácilmente identificadas.

Genera una comprensión más clara de las metas organizativas.

Presenta por anticipado los gastos en que incurrirán las actividades.

Reduce al mínimo los costos evitando compras innecesarias.



## **9. PROCEDIMIENTOS.**

Permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas; se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional, clase de producto, disponibilidad de equipo, turno de trabajo, incentivos y muchos otros factores. Los procedimientos establecen el orden cronológico que debe seguirse en la realización de un trabajo.

Importancia del procedimiento.

Determinan el orden lógico que deben seguir las actividades.

Promueven la eficiencia y la especialización.

Delimitan responsabilidades, evitan duplicidades.

Determinan como deben ejecutarse las actividades.

Son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.

### **5.6.4 Actividades importantes de la planeación.**

- Aclarar, amplificar 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 posibles problemas futuros.
- Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

## **5.7 Organización.**

### **5.7.1 Definición**

La palabra organización tiene tres acepciones; la primera, etimológicamente, proviene del griego organon que significa instrumento; otra se refiere se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso.



---

Esta etapa del proceso administrativo se basa en la obtención de eficiencia que solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social.

Después de establecer los objetivos a alcanzar, en la etapa de organización, es necesario determinar qué medidas utilizar para lograr lo que se desea, y de esto se encarga la etapa de organización.

Agustín Reyes Ponce

Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Eugenio Sisto Velasco

Organizar es ordenar y agrupar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir.

Isaac Guzmán Valdivia

Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

Joseph L. Massie

La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes.

Harold Koontz y Cyril O'Donnell

Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.

Lyndall Urwick

Disposición y correlación de las actividades de una empresa.



Mario Sverdlik

Proceso de estructurar o arreglar las partes de una empresa.

### **5.7.2 Elementos del concepto**

Los elementos básicos del concepto son:

**Estructura.** La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos

**Sistematización.** Esto se refiere a que todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

**Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades.** Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

**Jerarquía.** La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de la empresa.

**Simplificación de funciones.** Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Así, podemos decir que la organización es el establecimiento de una estructura donde habrá de operar un grupo social, mediante la determinación de jerarquías y la agrupación de actividades, con el fin de obtener el máximo aprovechamiento posible de los recursos y simplificar las funciones del grupo social.

Existe una red de relaciones personales y sociales, no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí, se conoce como: organización formal.



### **5.7.3 Importancia de la Organización**

Es de carácter continuo (expansión, contracción, nuevos productos).

Es un medio que establece la mejor manera de alcanzar los objetivos.

Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con el mínimo de esfuerzos.

Evita lentitud e ineficiencia.

Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

La estructura debe reflejar los objetivos y planes de la empresa, la autoridad y su ambiente

### **5.7.4 Actividades importantes de la Organización**

Subdividir el trabajo en unidades operativas (departamentos)

Agrupar las obligaciones operativas en puestos (puestos reg. X depto.)

Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.

Aclarar los requisitos del puesto.

Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.

Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la admón.

Proporcionar facilidades personales y otros recursos.

Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

## **5.8 Dirección**

Etimológicamente, la palabra "dirección", viene del verbo "dirigere"; éste se forma a su vez del prefijo "di", intensivo, y "regere": regir, gobernar. Este último deriva del sánscrito "raj", que indica "preeminencia".

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.



### 5.8.1 Importancia

Notemos que la dirección es la parte "esencial" y "central", de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

En efecto: si se prevé, planea, organiza, integra y controle, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos, si no se logra una buena ejecución, la cual depende inmediatamente, y coincide temporalmente, con una buena dirección. Tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes, en cuanto nos permitan dirigir y realizar mejor.

Y es que todas las etapas de la estática administrativa se ordenan a preparar las de la dinámica. Y de éstas, la central, es la dirección. Por ello puede afirmarse, como lo hicimos, que es la esencia y el corazón de lo administrativo.

Su importancia en razón de su carácter.

Otra razón de su importancia radica en que este elemento de la administración es el más real y humano. Aquí tenemos que ver en todos los casos "con hombres concretos", a diferencia de los aspectos de la parte mecánica, en que tratábamos más bien con relaciones, con "cómo debían ser las cosas". Aquí luchamos con las cosas y problemas "como son realmente". Por lo mismo, nos hallamos en la etapa de mayor imprevisibilidad, rapidez y, (si cabe la expresión), explosividad, donde un pequeño error, -facilísimo por la dificultad de prever las reacciones humanas- puede ser a veces difícilmente reparable.

Cuando un administrador se interesa por sí mismo en la función directiva, comienza a darse cuenta de parte de su complejidad. En primer lugar, está tratando con gente, pero no en una base completamente objetiva, ya que también él mismo es una persona y, por lo general, es parte del problema. Está en contacto directo con la gente, tanto con los individuos, como con los grupos. Pronto descubre, como factor productivo, que la gente no está solamente interesada en los objetivos de la empresa; tiene también sus propios objetivos. Para poder encaminar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la empresa, el administrador se da cuenta pronto que debe pensar en términos de los resultados relacionados con la orientación, la comunicación, la motivación y la dirección.

Aunque el administrador forma parte del grupo, es conveniente, por muchas razones, considerarlo como separado de sus subordinados. Para lograr los objetivos de la empresa se le han asignado recursos humanos y de otra índole, y



tiene que integrarlos. También es conveniente pensar en el administrador como separado del grupo porque es su jefe. Como jefe no es tanto uno de los del grupo como aquel que ha de persuadir al grupo para que haga lo que él quiere o deba hacerse. La dirección implica el uso inteligente de un sistema de incentivos más una personalidad que despierte interés en otras personas.

## **5.8.2 Elementos**

### **Motivación**

La motivación es la necesidad o impulso interno de un individuo, que lo mueve hacia la realización de sus labores, consciente de que está obteniendo beneficios personales y al mismo tiempo está contribuyendo al bienestar de su familia, la comunidad, así como al logro de los objetivos de la empresa.

### **Comunicación**

Una buena comunicación, es el intercambio de pensamientos, información, hechos, ideas, opiniones o emociones entre dos o más personas, para lograr confianza y entendimiento mutuo y/o buenas relaciones humanas.

En la empresa, la información que se transmite entre los miembros del equipo de trabajo debe ser clara y comprensible para que las actividades se realicen efectivamente.

### **Liderazgo**

Liderazgo es la relación en la cual una persona (el líder), influye en otros (los empleados), para trabajar voluntariamente y con buena disposición en las tareas de la empresa, necesarias para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo. Por lo tanto, el líder debe ser una persona que infunda respeto, seguridad, admiración y deseo de trabajar.

## **5.8.3 Principios**

- Principio de armonía de objetivos: Cuidar metas individuales con las de la entidad.
- Principio de Motivación: Implantar una estructura de recompensas.



- Principio de Liderazgo: Hay que encontrar la guía motivacional de los subordinados y saber cómo operan.
- Principio de claridad de la comunicación: Debe de ser clara cuando se expresa en un lenguaje y se trasmite en forma tal que el receptor la comprenda.
- Principio de integridad de la comunicación: Coherencia en mensajes escritos y orales.
- Principio de uso complementario de la organización informal: Es una forma de comunicación rápida y debe de ser aprovechada para corregir desinformación.

#### **5.8.4 Actividades importantes de la Dirección**

- Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- Conducir y 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.

#### **5.9 Control**

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización i no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.



A fin de incentivar que cada uno establezca una definición propia del concepto se revisara algunos planteamientos de varios autores estudiosos del tema:

- Henry Farol: El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el PANM adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

- Robert B. Buchele: El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.

- George R. Terry: El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

- Buró K. Scanlan: El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

- Robert C. Appleby: La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente.

- Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet: Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.

- Harold Koontz y Ciril O'Donell: Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.

- Chiavenato: El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área en que se aplique; puede ser entendida:



- Como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.
- Como los medios de regulación utilizados por un individuo o empresa, como determinadas tareas reguladoras que un controlador aplica en una empresa para acompañar y avalar su desempeño y orientar las decisiones. También hay casos en que la palabra control sirve para diseñar un sistema automático que mantenga un grado constante de flujo o de funcionamiento del sistema total; es el caso del proceso de control de las refinerías de petróleo o de industrias químicas de procesamiento continuo y automático: el mecanismo de control detecta cualquier desvío de los patrones normales, haciendo posible la debida regulación.
- Como la función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío. Es el caso del control de frecuencia y expediente del personal para evitar posibles abusos. Hay una imagen popular según la cual la palabra control está asociada a un aspecto negativo, principalmente cuando en las organizaciones y en la sociedad es interpretada en el sentido de restricción, coerción, limitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición.

También hay otras connotaciones para la palabra control:

- Comprobar o verificar;
- Regular;
- Comparar con un patrón;
- Ejercer autoridad sobre alguien (dirigir o mandar);
- Frenar o impedir.

Evidentemente todas esas definiciones representan concepciones incompletas del control, quizás definidas en un modo subjetivo y de aplicación; en definitiva, debe entenderse el control como:

Una función administrativa, ya que conforma parte del proceso de administración, que permite verificar, constatar, palpar, medir, si la actividad, proceso, unidad, elemento o sistema seleccionado está cumpliendo y/o alcanzando o no los resultados que se esperan.



### **5.9.1 Importancia del Control dentro del Proceso Administrativo**

Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de Control de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales

### **5.9.2 Tipos de Control**

Existen tres tipos básicos de control, en función de los recursos, de la actividad y de los resultados dentro de la organización, estos son: el control preliminar, concurrente y de retroalimentación.

El primero se enfoca en la prevención de las desviaciones en la calidad y en la cantidad de recursos utilizados en la organización.

El segundo, vigila las operaciones en funcionamiento para asegurarse que los objetivos se están alcanzando, los estándares que guían a la actividad en funcionamiento se derivan de las descripciones del trabajo y de las políticas que surgen de la función de la planificación, y último tipo de control se centra en los resultados finales, las medidas correctivas se orientan hacia la mejora del proceso para la adquisición de recursos o hacia las operaciones entre sí.

- Control preliminar: Los procedimientos del control preliminar incluyen todos los esfuerzos de la gerencia para aumentar la probabilidad de que los resultados actuales concuerden favorablemente con los resultados planificados. Desde esta perspectiva, las políticas son medios importantes para poner en marcha el control preliminar debido a que son directrices para la acción futura. Por lo tanto es importante distinguir entre el establecimiento de las políticas y su realización. El establecimiento de las políticas forma parte de la función de la planificación, mientras que se realización corresponde a la función de control.

- Selección de recursos humanos y formación de equipos de trabajo: La función de organizar define los requerimientos del trabajo y predetermina los requerimientos de las habilidades de los empleados. Estos requerimientos varían en su grado de especificidad, dependiendo de la naturaleza de la tarea. En el nivel del taller, los



requerimientos de las habilidades pueden especificarse tomando en cuenta los atributos físicos y la destreza manual; por otro lado, los requerimientos para las tareas del personal de gerencia que la capacidad de la gerencia es un determinante fundamental del éxito de la organización.

◦Materiales: La materia prima que se transforma en un producto determinado debe ajustarse a los estándares de calidad. Al mismo tiempo, debe mantenerse un inventario suficiente para asegurar el flujo continuo que satisfaga las demandas de los clientes. En años recientes se han diseñado muchos métodos que utilizan el muestreo estadístico para controlar la cantidad de los materiales, el cual consiste en la inspección de las muestras más que de todo el lote. Estos métodos son menos costosos en cuanto al tiempo de inspección, pero existe el riesgo de aceptar materiales defectuosos si la muestra no tiene ningún defecto.

El control preliminar de los materiales ilustra un sistema de control que es muy rutinario.

El estándar puede medirse fácilmente y la información (la muestra) está disponible de inmediato. La duda de aceptar o rechazar materiales surge con bastante frecuencia y deben tomarse las decisiones con un fundamento justo y uniforme. La decisión para aceptar, rechazar o tomar otra muestra se basa en instrucciones directas; al tener los resultados de la muestra, la decisión es automática.

•Capital: La adquisición de capital refleja la necesidad de reemplazar el equipo existente o de aumentar la capacidad de la empresa. Las adquisiciones de capital son controladas por el establecimiento de criterios de rentabilidad potencial que deben determinarse antes de que la propuesta sea autorizada. Estas adquisiciones generalmente se incluyen en el presupuesto de capital, un documento de planificación a mediano y largo plazo que detalla las fuentes y usos alternativos de los fondos. Las decisiones de la gerencia que implican el compromiso de los fondos presentes a cambio de los fondos futuros se denominan decisiones de inversión. Los métodos que sirven para cribar las propuestas de inversión se basan en análisis económico. Existen varios métodos ampliamente utilizados, cada uno de los cuales implica la formulación de un estándar al que deben ajustarse para aceptar la adquisición prospectiva del capital:

•El método del periodo de recuperación: Es el método más simple, se calcula el número de años que se necesitan para recuperar el capital propuesto para pagar el costo original con los futuros ingresos en efectivo.



---

•La tasa de rentabilidad sobre la inversión: Es una medida alternativa de rentabilidad. Es la razón de los ingresos netos adicionales sobre el costo original.

La tasa de rentabilidad calculada debe compararse con algunos estándares de mínima tolerancia, y la decisión de aceptarla o rechazarla depende de esta comparación.

•El método de la tasa descontada de rentabilidad: Tomar en cuenta el valor temporal del dinero y, de una manera similar al método del periodo de recuperación, considera sólo el flujo de efectivo. Se usa ampliamente debido a que se conceptúa como el método correcto para calcular la tasa de rentabilidad.

•Recursos financieros: Los recursos financieros adecuados deben estar disponibles para asegurar el pago de las obligaciones que surgen de las operaciones actuales. Deben compararse los materiales y pagarse los sueldos, los intereses y los vencimientos; el medio principal para controlar la disponibilidad y el costo de los recursos financieros es el presupuesto, particularmente el de efectivo y de capital de trabajo. Estos presupuestos predicen el flujo y reflujo de las actividades de la empresa cuando se compran materiales, se producen y se pasan al inventario de los productos terminados, las existencias se venden y se recibe efectivo.

◦Control concurrente: Consiste en las actividades de los supervisores que dirigen el trabajo de sus subordinados; la dirección se refiere a las actividades del gerente cuando instruye a sus subordinados sobre los medios y procedimientos adecuados y cuando supervisa el trabajo de los subordinados para asegurarse de que se realiza adecuadamente.

La dirección sigue la cadena de mando formal, pues la responsabilidad de cada superior es interpretar para sus subordinados las órdenes recibidas de niveles más altos. La relativa importancia de dirección depende casi por entero de la naturaleza de las actividades llevadas a cabo por los subordinados.

•Control de retroalimentación: La característica definitiva de los métodos de control retroalimentativos consiste en que éstos destacan los resultados históricos como base para corregir las acciones futuras; por ejemplo, los estados financieros de una empresa se utilizan para evaluar la aceptabilidad de los resultados históricos y determinar cuáles son los cambios que deberían hacerse en la adquisición de recursos futuros o actividades operativas.



### 5.9.3 Áreas de desempeño del Control.

El control tiene muchas áreas de desempeño, todos los departamentos en los que se divide una organización necesitan ser controlados, por lo tanto, las áreas de desempeño dependen de los departamentos existentes en la empresa. Entre las áreas del control dentro de una organización se tienen:

Dentro del área de producción se encuentra el control de calidad. Este consiste en la verificación de la calidad (peso, resistencia, consistencia, color, sabor, entre otros) para asegurar que cumplen con algunas normas preestablecidas. Es posible que este sea necesario en uno o varios puntos, desde el inicio, proceso y todas las etapas hasta el producto final. La detección temprana de una parte o proceso defectuoso puede ahorrar el costo de más trabajo en el producto.

También existe el control de información. Para contribuir a la buena toma de decisiones del administrador se debe tener una información precisa, oportuna y completa. Para obtenerla de esta manera, la organización debe poseer sistemas tecnológicamente actualizados y eficaces ya que estos pueden contribuir a corregir un problema con mayor prontitud.

Por lo que se puede decir que el control de información consiste en verificar que esta información sea veraz y comprobable, que permita a los administradores ser más eficientes y efectivos en la toma de decisiones.

Dentro de una empresa debe existir otro tipo de control, como es el control de costo. Una de las labores de un buen administrador está el ahorrar en costos, es decir, no acarrear elevados gastos en la producción. El control de costo consiste en buscar la causa por la que se presentan desviaciones en los costos estándar por unidad. El gerente puede hacerse diferentes preguntas: ¿Se han incrementado los precios de los materiales?, ¿Se utiliza la mano de obra de manera eficiente?, ¿Necesitan los empleados capacitación adicional? La alta administración debe identificar en qué puntos radica el control.

Además de los controles antes mencionados, podemos hablar del control de correspondencia. En toda empresa se redactan documentos legales que, en algunos casos, van dirigidos a otras organizaciones nacionales e internacionales, mayormente redactado por el staff legal de la compañía. Este tipo de control



consiste en verificar cuidadosamente estos documentos, debido a que estas declaraciones llevan consigo mucho prestigio y autoridad de la organización

#### **5.9.4 Actividades importantes del Control.**

- Comparar los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuales son los medios de medición.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las 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.

### **5.10 La Mercadotecnia y el Proceso Administrativo**

#### **5.10.1 Tareas de Marketing**

El objetivo principal del marketing es identificar y satisfacer las necesidades de los consumidores. La tarea básica de la dirección comercial será la de hacer efectivo este objetivo del modo más satisfactorio, tanto para el cliente como para la organización; para lo que llevará a cabo las cinco actividades fundamentales.

#### **Fase de análisis**

Implica el estudio de los distintos segmentos del mercado y el conocimiento de los productos de la competencia, de las fuerzas del entorno que influyen en los comportamientos del mercado y los competidores, así como de la propia empresa.

#### **Fase de planificación**

Consiste en determinar los mercados específicos a los que se va a dirigir la oferta y establecer los objetivos que se quieren alcanzar y diseñar las acciones que van a desarrollarse para conseguir tales objetivos.

#### **Fase de organización y ejecución**

Supone desarrollar la estructura interna, que permita dirigir y coordinar las actividades del marketing,



## **Fase de control**

Supone establecer los mecanismos de información y evaluación de los resultados obtenidos, que permitan comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos.

### **5.10.2 Funciones del Marketing**

Para Philip Kepler, autor del libro "Dirección de Mercadotecnia", la "mercadotecnia es la función de la empresa que se encarga de definir los clientes meta y la mejor forma de satisfacer sus necesidades y deseos de manera competitiva y rentable".

Según Ricardo Romero, autor del libro "Marketing", la mercadotecnia, en un sentido amplio, "es una función de las empresas que comprende una serie de actividades con unos objetivos propios pero estrechamente interrelacionados entre sí para servir a los objetivos de la empresa". Ampliando ésta definición, Romero explica que la función de la mercadotecnia consiste en: "el análisis, planificación, ejecución y control de acciones y programas destinados a realizar intercambios, a fin de alcanzar los objetivos perseguidos y la satisfacción del consumidor".

En conclusión, la función de la mercadotecnia consiste básicamente en: "La identificación de los clientes meta y la satisfacción de sus necesidades o deseos de una manera competitiva y rentable para la empresa u organización; todo ello, mediante el análisis del mercado, la planificación de las diferentes actividades de mercadotecnia, la ejecución de las actividades planificadas y el control del avance y de los logros obtenidos".

### **5.10.3 La Mercadotecnia y el Proceso Administrativo**

El proceso administrativo del marketing consiste en una serie de pasos o etapas que tienen como objetivo el desarrollo eficiente de la labor del marketing.

El proceso administrativo en el marketing se resume en 3 etapas.

- Planeación
- Instrumentación
- Evaluación del desempeño

De esta forma se aplica el proceso administrativo a la mercadotecnia; tomando en cuenta esta aplicación detallamos las 3 etapas del proceso administrativo aplicado a la mercadotecnia.



## **Planeación**

Es la etapa que consiste en seleccionar los mercados meta como diseñar un plan estratégico para satisfacer sus necesidades.

En esta etapa del proceso se definen: las metas y objetivos de mercadotecnia por alcanzar, las estrategias y tácticas para alcanzar dichos objetivos y metas así también la mezcla de marketing para los mercados que se pretende atender.

## **Instrumentación**

Es la etapa operacional en la que una organización trata de poner en práctica los planes de mercadotecnia que se han establecido. Esta etapa abarca las siguientes actividades:

- a) La organización de toda la compañía; con respecto a la creación del departamento de mercadotecnia.
- b) La integración de personal de la organización.
- c) La dirección de las actividades de mercadotecnia, en la cual intervienen elementos como la delegación, coordinación, motivación y comunicación.

## **Evaluación del desempeño**

Es una mirada retrospectiva y una mirada hacia adelante, es el nexo entre el desempeño pasado y la planeación y operaciones futuras. En esta etapa se determina la eficacia con la que se está obteniendo las metas incluidas en el plan estratégico.

El proceso de evaluación de la mercadotecnia consta de los siguientes pasos:

- a) Averiguar lo que ocurrió: se descubren los hechos, se comparan resultados reales con los objetivos para determinar en que difieren.
- b) Averiguar porque ocurrió: investigar a que factores de mercadotecnia se deben los resultados.
- c) Decidir qué hacer al respecto: se planea el programa del siguiente periodo para mejorar y se aprovecha lo que se hizo bien.



#### **5.10.4 Organización de Marketing en la empresa**

En esta sección se verá la organización del departamento de MK: la forma como evoluciona este departamento dentro de las compañías y su organización

Evolución detallada del departamento de mercadotecnia

El departamento moderno de mercadotecnia es el producto de una larga evolución, por lo menos pueden distinguirse cinco etapas:

##### **Departamento de ventas**

Todas las compañías comienzan con cuatro funciones sencillas: finanzas, contabilidad, operaciones y ventas. La función de ventas está encabezada por un vicepresidente de ventas que dirige la fuerza de ventas y también lleva a cabo algunas ventas

Departamento de ventas con funciones auxiliares

A medida que la compañía se expande, necesita investigación de mercadotecnia, publicidad y servicio al cliente en un régimen más continuo y experto.

##### **•Departamento de mercadotecnia separado**

El crecimiento continuo acrecienta la importancia de otras funciones de mercadotecnia, investigación de mercados, desarrollo de productos nuevos, publicidad y promoción de ventas, servicio al cliente.

##### **•Departamento moderno de mercadotecnia**

Aunque se supone que los vicepresidentes de ventas y mercadotecnia trabajan armoniosamente, sus relaciones frecuentemente se caracterizan por rivalidad y desconfianza. El vicepresidente de ventas se resiste a permitir que la fuerza de ventas se vuelva menos importante en la mezcla de la mercadotecnia, el vicepresidente de mercadotecnia busca más poder para las funciones que no son de la fuerza de ventas. El de ventas tiende a una organización u orientación a corto plazo y a preocuparse por lograr las ventas al presente. El de mercadotecnia tiende a mostrar orientación a largo plazo y a preocuparse por la planeación de los productos adecuados y la estrategia correcta a la mercadotecnia para satisfacer las necesidades de los comunicadores a largo plazo.



La última solución forma la base del departamento moderno de mercadotecnia, un departamento encabezado por un vicepresidente de mercadotecnia con subordinados que informan desde cada función.

#### •Compañía moderna de mercadotecnia

Una firma puede tener un departamento moderno de mercadotecnia y, sin embargo, no operar como una compañía moderna de mercadotecnia.

Esto último depende de cómo ven los otros funcionarios la función de mercadotecnia. Si la consideran principalmente como una función de ventas, están cometiendo un error. Solo cuando ven que todos los departamentos están trabajando para el cliente, y que la mercadotecnia no es el nombre de un departamento, sino del pensamiento de una empresa, se convertirán en una compañía moderna de mercadotecnia.

### 5.10.5 Formas de organizar el departamento de Mercadotecnia

Los departamentos modernos de mercadotecnia muestran numerosos arreglos. Cada arreglo debe permitirle a la organización de mercadotecnia acomodarse a las cuatro dimensiones básicas de su actividad: funciones, áreas geográficas, productos y mercados de consumo.

#### Organización funcional

La forma más común de organización consiste en especialistas funcionales que son responsables ante un vicepresidente de mercadotecnia que coordina sus actividades cinco especialistas: Gerente de administración de mercadotecnia, gerente de publicidad y promoción de ventas, gerente de ventas, gerente de investigación de mercadotecnia y gerente de productos nuevos. La principal ventaja es su sencillez administrativa.

#### Organización geográfica

Una compañía que vende en un mercado nacional a menudo organiza su fuerza de ventas a lo largo de líneas geográficas.



## **Organización de la gerencia de producto**

Las compañías con una gran variedad de productos o marcas a menudo establecen una organización de gerencia de producto o de marca. La gerencia de producto está encabezada por un director de producto que supervisa a los gerentes a cargo de productos específicos.

## **Organización de la gerencia de mercado**

La organización de una gerencia de mercado es similar a la organización de una gerencia de producto. Los gerentes de mercado son responsables de desarrollar planes a largo plazo y anuales para las ventas y utilidades en sus mercados, tienen que conseguir pacientemente ayuda de investigación de mercados, publicidad, ventas y otras funciones.

## **Organización de la gerencia de producto de mercado**

Instalar gerentes, tanto de producto como de mercado en una organización matriz, la dificultad es que este sistema es costoso y genera conflicto. Véanse dos de los principales dilemas:

1. ¿Cómo debería organizarse la fuerza de ventas?
2. ¿Quién debería establecer precios para un mercado de producto particular?

Toda empresa es susceptible de la acción de determinadas fuerzas externas, fuerzas que moldean sus acciones a través de la planeación estratégica.

Estas fuerzas o características de su entorno o macro ambiente tienden a regular diversos factores de producción y por ende también afectan a la mercadotecnia de la empresa, de ahí la importancia de realizar una adecuada planeación, tanto estratégica como por objetivos. Recordemos que toda planeación debe hacerse en la forma más conceptual posible.



### **5.10.6 Marketing y la toma de decisiones: Variables Internas y Externas**

El comportamiento del consumidor es una forma en que los consumidores toman decisiones de compra y como usan y desechan los bienes y servicios comprados. Se toma también como un proceso de paso a paso empleado por los consumidores cuando compran bienes o servicios.

El comportamiento del consumidor describe la forma en la que los consumidores toman sus decisiones de compra y la manera en que utilizan y se deshacen de los bienes o servicios adquiridos.

El estudio del comportamiento del consumidor también abarca el análisis de los factores que influyen en las decisiones de compra y el uso del producto.

Al comprar productos, los consumidores por lo general siguen el proceso de toma de decisiones que se muestra en el esquema de arriba:

#### **1- Reconocimiento del problema**

Este se da cuando los consumidores enfrentan un desequilibrio entre su estado real y el deseado.

El reconocimiento del problema se precipita cuando el consumidor está expuesto a un estímulo, ya sea interno o externo. El hambre y la sed son estímulos internos, el color de un automóvil, el diseño de un empaque, el nombre de una marca que un amigo menciona, un anuncio en la televisión o la loción que alguna persona desconocida usa se consideran estímulos externos.

#### **2- Búsqueda de información**

Se dice que la búsqueda de información se define como internas o externas o ambas maneras, comencemos primero con la búsqueda de información interna que es el proceso de recuperar información almacenada en la memoria. La información almacenada en gran parte se crea a partir de la experiencia con un producto.



En contraste de la búsqueda de información externa consiste en la indagación en el ambiente externo. Existe dos tipos básicos de fuentes de información externa: las controladas y las no controladas por la mercadotecnia. Una fuente de información no controlada no se asocia con los mercadólogos que promueven un producto. Una fuente de información controlada por la por la mercadotecnia se inclina hacia un producto específico porque esta fuente se origina cuando los mercadólogos promueven dicho producto.

### **3. y 4. Evaluación de Alternativas y Compras**

Después de obtener información y construir un conjunto evocado de productos alternos, el consumidor está listo para tomar una decisión. Utilizará la información almacenada en su memoria y la de las fuentes externas para establecer una serie de criterios. Dichos criterios apoyaran al consumidor en la evaluación y comparación de las alternativas.

Después de la evaluación de las alternativas, el consumidor decide que producto compra o no comprar ninguno. Si es lo primero, el siguiente paso del proceso es la evaluación del producto después de la compra.

### **5. Comportamiento pos compra**

Los consumidores esperan ciertos resultados de sus compras. La forma en que se satisfacen estas expectativas determina que el consumidor quede satisfecho o insatisfecho con la compra.

El precio a menudo crea grandes expectativas. Un estudio mostró que la mayor facturación mensual en la televisión por cable se asociaba con expectativas más allá de lo que este servicio ofrecía.

El comportamiento pos compra consiste en la reducción de cualquier duda que hubiese respecto a lo acertado de la decisión.



### **5.10.7 Factores individuales que influyen en las decisiones de compra del consumidor**

El proceso de toma de decisiones del consumidor no se lleva a cabo en el vacío; por el contrario, varios factores individuales y sociales influyen fuertemente en el proceso de decisión.

#### **Factores Individuales**

- Percepción: es el proceso por medio del cual seleccionamos, organizamos e interpretamos estímulos para que formen una imagen significativa y coherente.
- Motivación: son los factores que influyen en los consumidores para comprar o no los productos.
- Aprendizaje: es un proceso que crea cambios en la conducta por medio de la experiencia y la práctica. No es posible observar directamente el aprendizaje, pero podemos inferir cuando ha ocurrido por las acciones de la persona.
- Valores, creencias y actitudes: el aprendizaje ayuda a las persona a confirmar su sistema de valores. Los sistemas de valores de la gente tienen un gran efecto sobre su comportamiento como consumidores. Los valores también corresponden a los patrones de consumo.
- Personalidad, auto concepto y estilo de vida: cada consumidor tiene personalidad única, algunos mercadólogos creen que la personalidad influye en el tipo y las marcas de los productos que se compran. El auto concepto o auto percepción es la forma en que los consumidores piensan de sí mismo.

#### **Factores sociales:**

- Cultura: se define como la serie de valores, normas, actitudes y otros símbolos con significado que moldean el comportamiento humano, así como los artefactos o productos de ese comportamiento, según se transmite de una generación a la siguiente.
- Subcultura: es un grupo homogéneo de personas que comparten tanto elementos de la cultura global como elementos culturales exclusivos de ese grupo. Dentro de la subcultura, las actitudes, valores y decisiones de compra de la gente son aún más homogéneas que las que se dan en una cultura más amplia.
- Grupos de referencia: Son todos los grupos formales e informales que influyen en el comportamiento de compra de un individuo. Los consumidores consumen productos o utilizan marcas para identificarse o integrarse a un grupo en específico.



- Líderes de opinión: son los grupos de referencia a menudo incluyen individuos conocidos como líderes de grupo o líderes de opinión, que son quienes influyen a otros. Evidentemente es importante que los gerentes de mercadotecnia convengan a esas personas de que compren sus bienes o servicios.
- La familia: para muchos consumidores, la familia es la institución social más importante, e influye en gran medida en los valores, las actitudes, el auto concepto y en el comportamiento de compra. Se dice que la familia es responsable del proceso de socialización, de la transmisión de valores y normas culturales a los niños.
- Ciclo de vida familiar: la etapa del ciclo de vida de una familia también tiene influencia significativa en el comportamiento del consumidor. El ciclo de vida es una serie ordenada de etapas por las cuales evolucionan las actitudes y tendencias de comportamiento de los consumidores debido a la madurez, la experiencia y los cambios en el ingreso y estatus.
- Clase social: es un grupo de personas que se consideran más o menos iguales en términos de status o estima por parte de la comunidad, que socializan de manera regular entre ellas mismas, tanto formal como informalmente, y comparten normas de conducta.

Aunque la clase social pierde valor como indicador del comportamiento de compra en el mercado estadounidense, en muchos mercados de otros países es determinante.

Comprender la manera en la que los consumidores toman sus decisiones de compra ayuda de diversos modos a los gerentes de mercadotecnia.

#### **5.10.8 Conceptualización de estrategias: La mezcla de la mercadotecnia (corto plazo)**

Una vez que la empresa ha decidido cuál será su estrategia general de marketing competitiva, está lista para comenzar a planear los detalles de la mezcla de marketing moderno. Definimos la mezcla de marketing como el conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Aunque hay muchas posibilidades, éstas pueden reunirse en cuatro grupos de variables que se conocen como las "cuatro `pes": producto, precio, plaza y promoción.



El producto: es la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta.

El precio: es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto.

La plaza: comprende las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta.

La promoción: abarca las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo.

### **5.10.9 Prueba de Mercado**

En la prueba de mercado deben estudiarse todos los elementos de la mezcla de mercadotecnia por lo que, necesariamente, debe comprender las acciones que incorpora el programa de mercadotecnia para observar el nivel de respuesta del mercado antes de que lances masivamente el producto.

Dos son los más importantes resultados que arroja este método y que se deben considerar:

- Provee información sobre mejoras requeridas en la estrategia de mercadotecnia y en alguno de los elementos del producto total.
- Reduce riesgos que pueden ser muy costosos al tratar de introducir masivamente a la venta un artículo que pueda fracasar, debido a que durante el desarrollo de producto pudiesen haberse registrado cambios en el medio ambiente que no hayas tenido en cuenta, como puede ser la aparición de algún producto de tu competencia que haga obsoleta tu novedad.

Un punto esencial que se debe tener en cuenta es que la prueba de mercado no es válida universalmente, cada mercado es diferente y, por lo tanto, la validez de las pruebas e restringe al tiempo y al mercado del cual la muestra tomada para ella, rinda un estimador confiable.

Se trata de tener cuidado con la entrada temprana a un mercado nacional, ya que se debe tomar en cuenta los costos primarios que los primeros participantes deben asumir, incluyendo los grandes riesgos y los fracasos empresariales.



Escala de Penetración y Compromisos Estratégicos: El valor de los compromisos que influyen a partir de una entrada a gran escala en un mercado extranjero debe ser sopesado con los riesgos resultantes y la falta de flexibilidad de los compromisos significativos.

Es preciso señalar que una entrada a pequeña escala puede limitar las pérdidas potenciales, pero también que puede perder la oportunidad de capturar ventajas del primero en actuar.

Formas de Penetración: Hasta el momento existen seis formas de penetrar en un mercado extranjero: Exportación, Proyectos "Llaves en mano", Licenciamiento, Franquiciamiento, Joint Ventures y el Establecimiento de subsidiarias de propiedad absoluta.

#### **5.10.11 Segmentación de mercado**

Es el proceso de dividir el mercado en grupos de consumidores que se parezcan más entre sí en relación con algunos o algún criterio razonable. Los mercados se pueden segmentar de acuerdo con varias dimensiones:

- a) Demografía: El mercado se divide en grupos de acuerdo con variables tales como sexo, edad, ingresos, educación, etnias, religión y nacionalidad. Lo más común es segmentar un mercado combinando dos o más variables demográficas.
- b) Geografía: Los mercados se dividen en diferentes unidades geográficas, como países, regiones, departamentos, municipios, ciudades, comunas, barrios. Debe tenerse en cuenta que algunos productos son sensibles a la cultura de una nación, pueblo o región.
- c) Patrones de Utilización del Producto: Se refiere a la forma en que los compradores utilizan el producto y la forma en que este encaja en sus procesos de percepción de sus necesidades y deseos.

#### **5.10.12 Posicionamiento de mercado**

El posicionamiento de un producto es la forma en que éste está definido por los consumidores en relación con ciertos atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa en su mente en comparación con los competidores.

Los consumidores están saturados de información sobre productos y servicios y no pueden hacer una nueva evaluación cada vez que tienen que decidirse por



alguno. Para simplificar el proceso de compra los organizan en categorías es decir, "Posicionan" mentalmente los productos, los servicios y las compañías. La posición de un producto es el complejo conjunto de percepciones, impresiones y sensaciones que provoca en el consumidor cuando este lo compara con otros. Los consumidores posicionan los productos con o sin ayuda de los mercadólogos, pero estos no quieren que esta posición sea producto del azar.

Planean las posiciones que han de otorgarles las mayores ventajas dentro de los mercados meta seleccionados y diseñan mezclas de mercadotecnia para crear las posiciones planteadas.

### **Estrategias de Posicionamiento.**

Los mercadólogos pueden seguir diferentes estrategias de posicionamiento. Pueden posicionar los productos según ciertos atributos de producto específicos: el Ford Festiva anuncia sus precios moderados y Saab promueve su alto desempeño. Los productos también pueden posicionarse según las necesidades que satisfacen o los beneficios que ofrecen o pueden posicionarse según las ocasiones de uso, otra forma es también puede posicionarse directamente en contra de un competidor. Finalmente, el producto también puede posicionarse entre diferentes clases de productos.

### **5.10.13 La defensa del consumidor, definición y leyes de funcionamiento**

**DERECHO DEL CONSUMIDOR:** conjunto de normas de distintas índoles que tienen por objeto la protección y defensa de los consumidores, destinatarios últimos de cualquier tipo de productos.

**DEFENSA DEL CONSUMIDOR:** promoción y protección de los derechos del consumidor.

Hasta la década de 1990 no se empezó a desarrollar la DEFENSA DEL CONSUMIDOR que se inicia por tres razones:

- La primera fue que existían multitud de variantes de un mismo producto con diferente calidad y grado de seguridad.
- La segunda era la que los gobiernos solían negociar con los empresarios y los sindicatos y parecían que los consumidores estaban relegados a un segundo plano.



•La tercera era que los consumidores empezaron ser más exigentes y empezaron a demandar información de los productos existentes para poder escoger entre ellos.

Poco a poco los gobiernos y las Industrias comenzaron a prestar mayor atención a las demandas de los consumidores y a las Organizaciones de Defensa del Consumidor.

En muchos Países se han promulgado leyes obligando a los productores a cumplir con estrictos requisitos de seguridad y calidad debido a las presiones tanto de consumidores como de la propia competencia; las Industrias se han ido interesando en conceptos como los de Valor, Calidad y Utilidad.

El cambio de las últimas tres décadas han sido considerables, hoy existen pocas diferencias cualitativas entre productos similares con precios parecidos por lo que las decisiones de compras dependen en gran medida a la apariencia, Dimensiones y características particulares que desea el consumidor.

Desde la emisión del decreto de derechos del consumidor a principios de la década delos 60; se han conferido a los consumidores 4 derechos básicos:

- Los consumidores tienen derecho a la seguridad lo cual significa el derecho de ser protegidos contra productos y servicios dañinos para la Salud y Vida.
- Los consumidores tienen derecho a ser informados que el derecho de ser protegidos contra Publicidad Fraudulenta, Dolorosa o Engañosa y otra información que pudiera interferir en toma de decisión informada.
- Los consumidores tienen el derecho a elegir; es decir a tener acceso a una variedad de productos competitivos con un precio equitativo y con una variedad satisfactoria.
- Los consumidores tienen derecho de ser escuchados es decir a tener la seguridad que los intereses serán considerados plena y equitativamente en las formulación y administración de las políticas del Gobierno.

La mayoría de estos Derechos dependen del Supuestos de que los consumidores son capaces de involucrarse en la compra y el consumo y estén dispuestos a hacerlo; realmente muchos consumidores están dispuestos a adoptar ninguno de estos papeles.



### **5.10.14 Ley de Protección al Consumidor**

Art.1- La presente ley tiene por objeto salvaguardar el interés de los consumidores estableciendo normas que los protejan del fraude o abuso del mercado.

Art.4- El Órgano Ejecutivo en el ramo de economía Será el encargado de aplicar las disposiciones de esta ley a través de la Dirección General de Protección al Consumidor.

Art.7- El consumidor dispondrá de los siguientes derechos

- a)- Hacer protegido frente los riesgos contra la vida y la salud.
- b)- Hacer debidamente informado de las condiciones de los productos y servicios que adquiere y reciba.
- c)- presentar ante las autoridades competentes las denuncias de violaciones a la presente ley.
- d)- Exigir que se respeten los derechos plasmados en los presentes.
- e)- Reclamar por la vía judicial el resarcimiento de daños y perjuicios.

### **5.11 Definición e importancia de los objetivos**

Un objetivo administrativo es la meta que se persigue, que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente. Esta definición incluye 4 conceptos, desde el punto de vista del gerente son:

META es la mira que va a perseguirse y deber ser identificada en términos claros y precisos. No se habrá de confundir una meta con el área general de actividades deseadas, el hacerlo así pone en énfasis en los medios, no en la mira.

AMBITO de la meta que se persigue está incluida en la declaración de los límites o restricciones presitos que deberán observarse.

Así mismo un objetivo connota un carácter definitivo. Los PROPÓSITOS declarados en términos vagos o de doble significado tienen poco o ningún valor



administrativo porque están sujetos a varias interpretaciones y con frecuencia el resultado es confusión y disturbio.

La DIRECCIÓN está indicada por el objetivo. Muestra los resultados que deben buscarse y aparta esos resultados de los muchos objetivos posibles que de otra forma podrían buscarse. Esta dirección proporciona los cimientos para los planes estratégicos apropiados que deben formularse para alcanzar los objetivos.

Los objetivos inapropiados e inadecuados pueden retardar el éxito de la administración y sofocar las operaciones en cualquier organización. Una sugerencia provechosa para todo gerente es concentrarse periódicamente y reiterar los objetivos buscados y luego determinar si la acción que en la actualidad se sigue esta en verdad contribuyendo al logro de esas metas. Tal práctica ayuda a minimizar las dificultades que tienen muchos miembros de la administración y sus subordinados para saber cuáles son sus objetivos actuales, identificándolos tanto para ellos como para sus asociados, poniéndolos al día y usándolos con eficiencia en su trabajo administrativo.

### **5.11.1 Tipos y clasificaciones de objetivos**

En toda organización hay muchos objetivos pero algunos objetivos comunes a todas las organizaciones incluyen los que siguen:

- Proporcionar varios productos y servicios.
- Estar delante de la competencia.
- Crecer.
- Aumentar las utilidades, aumentando las ventas y disminuyendo los costos.
- Proporcionar bienestar y desarrollo a los empleados.
- Mantener operaciones y estructura organizacional satisfactoria.
- Ser un ciudadano empresarial socialmente responsable.
- Desarrollar el comercio internacional.

Estas categorías, a su vez pueden sugerir áreas claves específicas para las cuales son capaces de derivarse sub objetivos, evaluando el grado de su realización. Por ejemplo los gerentes de la compañía General Electric identifican 8 áreas, que son vitales en el mantenimiento y progreso de liderazgo, fuerza y habilidad competitiva de su compañía. Estas áreas clave de resultado son:



- Rentabilidad (grado de utilidad)
- Posición en el mercado
- Productividad
- Liderazgo del producto
- Desarrollo del personal
- Actividades de los empleados
- Responsabilidad pública
- Equilibrio entre los planes a corto y largo plazo

Establecer metas para cada una de estas áreas, llevarlas a cabo y evaluar los resultados logrados son partes importantes de los esfuerzos administrativos de la compañía.

### 5.11.2 Clasificación de objetivos según el tiempo

#### **Objetivos a corto plazo: (Operacionales)**

Son objetivos a nivel de operaciones, se establecen en función de los objetivos tácticos. Se hacen generalmente para un plazo no mayor de un año.

#### **Objetivos a mediano plazo: (Tácticos)**

Son objetivos a nivel de áreas o departamentos, se establecen en función de los objetivos estratégicos. Se hacen generalmente para un periodo de uno a tres años. Cada objetivo táctico requiere una serie de objetivos operacionales.

#### **Objetivos a largo plazo: (Estratégicos)**

Son objetivos a nivel de la organización, sirven para definir el rumbo de la empresa. Se hacen generalmente para un periodo de cinco años, y tres como mínimo. Cada objetivo estratégico requiere una serie de objetivos tácticos.

Esta división de las metas es una de las más antiguas clasificaciones y la más ampliamente aceptada.

### 5.11.3 Clasificación de los Objetivos

**Objetivos primarios:** por lo general están relacionados con una compañía no con un individuo. Por ejemplo: proporcionar bienes y servicios para el mercado realizando una utilidad al proveer tales bienes y servicios, se les ofrece a los



consumidores lo que desean y se pueden dar recompensas a los miembros participantes de la compañía.

**Objetivos secundarios:** Ayudan a realizar los objetivos primarios e identifican las miras para los esfuerzos destinados a aumentar la eficiencia y la economía en el desempeño del trabajo de los miembros organizacionales.

**Objetivos individuales:** Como lo implica su nombre, son los objetivos personales de los miembros individuales de una organización sobre una base diaria, semanal, mensual o anual. Dependiendo del punto de vista que se tome se alcanzan siendo subordinados a los objetivos primarios o secundarios de la organización o haciendo que tales objetivos apoyen en forma realista la realización de los objetivos individuales. Las necesidades que un individuo intenta satisfacer trabajando en una organización en las relaciones entre el incentivo de una organización y las contribuciones individuales son interdependientes.

**Objetivos Sociales:** se refieren a las metas de una organización para la sociedad, se incluye el compromiso de dar apoyo al cumplimiento de requerimientos establecidos por la comunidad y varias dependencias gubernamentales que se refieren a la salud, seguridad, prácticas laborales, reglamentación de precios y contaminación ambiental. Además se incluyen los objetivos orientados a aplicar el mejoramiento social, físico y cultural de la comunidad.

#### 5.11.4 Objetivos específicos por escrito

La “administración por objetivos es un modelo de administración a través del cual todos los gerentes de una organización establecen metas para sus administraciones, al inicio de cada periodo o ejercicio fiscal, de preferencia coincidiendo con el ejercicio fiscal de la empresa, en consonancia con las metas generales de la organización fijadas por los accionistas, a través de la dirección”.

Un “objetivo es un enunciado escrito sobre resultados por alcanzar en un periodo determinado. Un objetivo debe ser cuantificable, complejo, relevante y compatible. Un objetivo es una declaración escrita, un enunciado, una frase; es un conjunto de números. Son números que orientan el desempeño de los gerentes hacia un resultado medible, complejo, importante y compatible con los demás resultados”.



### 5.11.5 Medición de Objetivos

La redacción de un objetivo efectivo puede ser más difícil que el solo escribir unas cuantas palabras que deban ser entendidas por todos. Considérese el siguiente objetivo de una universidad.

"El objetivo básico de la universidad es proporcionar oportunidades en la educación superior en los campos de las artes liberales y aplicadas, enseñanza, comercio y estudio profesional"

y el siguiente para un fabricante:

"El objetivo de esta empresa comercial es producir, mediante los métodos de la producción en masa, acondicionadores de aire en unidades de bajo costo en áreas selectas a precio de menudeo en gran manera competitivos con el fin de que la compañía realice un rendimiento razonable sobre la inversión"

A primera vista ambos enunciados parecen sé objetivos razonablemente buenos. Pero un estudio más de cerca ofrece algunas dudas respecto a su calidad y conveniencia para los propósitos administrativos.

1. proporcionar oportunidades, estudio profesional
2. Producir, métodos de la producción, áreas selectas, rendimiento razonable.

Todo esto quiere decir que todo objetivo administrativo. Está sujeta a cierta interpretación la prueba de la claridad y comprensión es lo que entienda el receptor del enunciado del objetivo. En consecuencia, los objetivos deben ser redactados tan cuantitativamente como sea posible sin detallar en exceso de manera que el receptor sea incapaz de usar su creatividad e iniciativa personal en la realización del objetivo.

### 5.11.6 Jerarquía de los objetivos

Para toda empresa existe una jerarquía de objetivos. Esta puede abarcar los objetivos que se refieren a las empresas en general como las que se relacionan con los deseos de los clientes al igual que con él público y la sociedad en general.



Sin embargo la jerarquía contiene más comúnmente solo los objetivos dentro de la empresa. En el nivel superior de la organización y proporcionando el objetivo para todos los esfuerzos organizacionales se encuentran el objetivo u objetivos principales subordinados, pero definitivamente relacionados con los objetivos principales se encuentran los objetivos derivados incluyendo los objetivos departamentales que fijan la recta de segmentos particulares de las unidades organizacionales de la empresa. Estos objetivos departamentales a su vez tienen objetivos de grupo subordinados que en su secuencia se dividen en objetivos de la unidad y por último en objetivos individuales.

La realización de cada objetivo subsidiario debe contribuir a la realización de su respectivo objetivo inmediato superior, proporcionando así un patrón de objetivos totalmente integrado y armonioso para todos los miembros de la empresa. Para una máxima efectividad un objetivo debe ser significativo y oportuno para el individuo.

Las formas de priorización en el accionar son elementales para generar una conducta en el equipo de trabajo global, es decir, el objetivo potencia el desempeño. Debemos argumentar que los objetivos no son iguales y me refiero con esto a que existen algunos más importantes que otros, es decir, una jerarquía. En la jerga administrativa las podemos medir en niveles de importancia, entregados a continuación:

- a) **Objetivos Organizacionales:** los que se refieren a aquellos que abarcan una amplitud de elementos de la organización y los observan como una totalidad. Estos objetivos son llevaderos a largo plazo ya que se forman por la esencia de la creación de una institución.
- b) **Objetivos departamentales:** Son objetivos específicos de los departamentos que son llevados a un plazo medio y que deben encontrarse conectados con el objetivo antes denominado como organizacionales.
- c) **Objetivos Operacionales:** Son aquellos a corto plazo. Estos se encuentran en relación con las tareas específicas realizadas por una unidad o por un individuo que observa y recrea una parte del proceso general de trabajo.

### **5.11.7 Guías de los objetivos**

Los objetivos administrativos. Deben instituirse con gran cuidado, tienen una mejor oportunidad de ser realizados cuando se toman en cuenta las siguientes orientaciones:



1. Los objetivos deben ser el resultado de la participación de los responsables de su realización. Los que están cerca de la situación probablemente conocen mejor lo que puede realizarse. Las personas que ayudan a formular los objetivos tienen un fuerte compromiso por alcanzarlos. Además ganan la sensación de pertenecer y de importancia. Cuando los objetivos son impuestos por la alta gerencia cuando se enfrenta una crisis seria, habrá de explicarse la razón para esto y el subordinado debe tener oportunidad de ayudar a determinar el objetivo expresado.
2. Todos los objetivos en una empresa deben apoyar los objetivos generales de la empresa. Dicho de otra manera los objetivos han de ser mutuamente congruentes en una organización. Por ejemplo, el departamento de ventas no habrá de tener una variedad de productos como su objetivo en tanto que el departamento de producción posee dos o tres productos como su objetivo. La congruencia de los objetivos ayuda a lograr la unidad de esfuerzos.
3. Los objetivos deben tener cierto alcance. La mayoría de las personas se sienten más satisfechas y trabajan mucho mejor cuando existe un reto razonable. La gente desea esforzarse y disfrutar de una sensación de logro. Los objetivos adecuados pueden ayudar en estos esfuerzos.
4. Los objetivos deben ser realistas. El objetivo no solo necesita ser razonable para la persona responsable de su realización sino también realista a la vista tanto de las restricciones del entorno interno como del externo en un caso dado. Conviene tener cuidado respecto a tratar de lograr demasiado en un tiempo muy corto. Por lo general un objetivo sencillamente expresado puede recordarse, mientras que una descripción larga y detallada pronto se olvida.
5. Los objetivos deben ser contemporáneos al igual que innovadores. El gerente de éxito mantiene los objetivos al día, los revisa periódicamente y hace revisiones cuando se cree que es ventajoso hacerlo. En varios casos, la decisión será continuar con el mismo objetivo, sin embargo en estos tiempos de cambios rápidos el no ponernos al día o la falta de innovación al establecer los objetivos quizás sea una posible señal de peligro para la administración.
6. El número de objetivos establecidos para cada miembro de la admón. debe ser limitada. Muchos causan confusión y negligencia y muy pocos permiten desperdicio y deficiencia. Cuatro o cinco objetivos para cada miembro de la admón. es el máximo. Si existen más objetivos, habrán de consolidarse en alguna



---

forma. Demasiados objetivos disminuyen la importancia de los que son en realidad importantes y enfatizan indebidamente los de menos condición.

7. Los objetivos deben ser jerarquizados de acuerdo con su importancia relativa. Esto coloca el énfasis necesario en los principales objetivos y dando a todo miembro de la admón. un valor para cada objetivo que le interese ayudar a distribuir con efectividad los esfuerzos. En esta forma se mejora todo el esfuerzo administrativo. Está en la naturaleza humana mejorar el trabajo sobre los objetivos más difíciles y de sentir satisfacción realizando los menores pero fijando prioridades en los objetivos y revisándolos periódicamente se puede combatir esta tendencia.

8. Los objetivos deben estar en equilibrio con una empresa dada, los varios objetivos no habrán de apuntar en conjunto al exceso de cualquier condición.



## CAPITULO VI MERCADO POTENCIAL DE LAS PYME

### Introducción

Hoy por hoy, los mercados crecen se expanden, se consolidan, siempre buscando la innovación de su producto y/o servicio, es cuando nace la necesidad de marcar la diferencia, el estudio de mercado es una herramienta sumamente poderosa y de múltiples beneficios. Te mostraremos para que te sirve, como aplicarla, su proceso y su metodología. Más adelante encontraras un estudio realizado por el Centro de Información de Mercadotecnia Mexicana (CIMM), y que arroja interesantes resultados.

**6.1 Definición de Mercado.** Lugar en donde habitualmente se reúnen los compradores y vendedores para efectuar sus operaciones comerciales.

### 6.2 Clasificación de Mercado

Los mercados se clasifican conforme a dos enfoques:

- \*Mercados de competencia perfecta
- \*Mercados de competencia imperfecta

#### MERCADO DE COMPETENCIA PERFECTA

Este se presenta en muy limitadas ocasiones, los supuestos del mercado de competencia perfecta se presentan a continuación:

- 1.- Gran cantidad de pequeños productores
- 2.- Gran cantidad de pequeños compradores
- 3.- Producto tipificado o estándar
- 4.- Conocimiento pleno del mercado
- 5.- Libre movilidad de los factores productivos

En realidad un mercado de competencia perfecta se puede encontrar en la actividad agrícola de las pequeñas ciudades.



## MERCADO DE COMPETENCIA IMPERFECTA

Se divide en tres muy importantes que son: el monopolio, oligopolio y competencia monopolística.

**MONOPOLIO.-** Es único, o bien que pueda sustituir artículo ofrecido en venta por monopolista, el monopolio solo existe vendedor por lo que tiene un control de manera considerable sobre el precio. Un monopolio se establece con los siguientes criterio; control de las fuentes de materias primas, por una patente, por una franquicia.

**OLIGOPOLIO.-** Es una industria en donde un número limitado de empresas, quizá de 3 a 8, producen y ofrecen el más grande porcentaje de sus artículos que abastecen al mercado en casi su totalidad. Se presenta comúnmente en la industria pesada, o bien en el mercado de productos nacionales: automóviles, acero, equipo agrícola, petróleo y computadoras. En el oligopolio el tipo de producto que se fabrica es de dos clases: homogéneo y diferenciado.

El control sobre el precio está circunscrito por la dependencia mutua que tienen las empresas oligopolísticas, no buscan competir con base en precio, sino que establecen su competencia en forma particular con productos diferenciados, o bien mediante el empleo de la publicidad y la promoción para incrementar sus ventas, así como el servicio post-venta.

**COMPETENCIA MONOPOLISTICA.-** El número de empresas que operan en el mercado es considerable, las empresas producen artículos semejantes pero no idénticos, las áreas económicas en que se presenta este tipo de mercado está representado por las tiendas al menudeo (minoristas).

### **6.2.1 Otros Tipos de Mercado.**

Entre las distintas clases de mercados se pueden distinguir los mercados al por menor o minoristas, los mercados al por mayor o distribuidores, los mercados web, los mercados de productos intermedios, de materias primas y los mercados de acciones (bolsas de valores).



Figura 7

### 6.3.1 Investigación de Mercado y Concepto.

La *American Marketing Association* (AMA) la define como: la recopilación sistemática, el registro y el análisis de los datos acerca de los problemas relacionados con el mercado de bienes y servicios.

#### **PYMES ignoran la investigación de mercados**

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) mexicanas no usan las investigaciones de mercado para mejorar sus ventas y expandirse por ignorar su utilidad, falta de presupuesto y considerarlas innecesarias, arrojó una encuesta elaborada por el Centro de Información de Mercadotecnia Mexicana (CIMM).

De acuerdo con este reporte, el 37% de los especialistas encuestados respondieron que la ignorancia acerca de su utilidad y aprovechamiento es la principal causa de que las PYMES no recurren a la investigación de mercados.

El CIMM también detalló que otro 30% de los agentes de mercadotecnia entrevistados consideró que por razones de presupuesto no hacen uso de alguna de las 35 agencias de investigación de mercados que operan en el país.

El sector establece que el costo mínimo de un análisis básico de este tipo se cotiza entre \$25,000 y \$35,000 pesos, y por supuesto las más complejas superan los \$40,000 pesos.

Este estudio detalló también que el 26% de los encuestados respondió que en sus experiencias en el trato con las PYMES, éstas no han considerado necesarias las investigaciones de mercados.



Figura 8

### Para tener marketing propio

- La empresa debe conocer siempre quién es su competencia y qué está haciendo.
- Realizar sondeos de productos o servicios en el área de influencia, utilizando una base de datos de todos los clientes actuales.
- A la encuesta agregarle preguntas como: ¿por qué compraron o adquirieron el servicio en su compañía? Y ¿cuál es la importancia de haber obtenido un servicio?
- Crear la base de datos y actualizarla cada seis meses.
- Las estrategias de mercadotecnia les van a permitir conocer en que tierra están pisando y las razones.
- Saber los pros y contra de sus servicios les servirán para trabajar las áreas de oportunidad en el mercado donde es más competido.

Sólo un 6% argumentó que las PYMES no hacen uso de este instrumento porque consideran que faltan especialistas en la materia.



Y por si fuera poco, según datos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), sólo el 20.3% de las Pequeñas y Medianas Empresas ofrecen capacitación a su personal en las áreas de comercialización, mercadotecnia, promoción y publicidad.

Ante estas cifras, Gabriela Breña, directora editorial del CIMM, consideró que la investigación de mercados no es empleada por estas compañías porque desconocen los frutos que pueden obtener.

Estableció que si bien el desarrollo de investigaciones de mercado es costoso, es un termómetro para que una Pyme pueda dar a conocer su estrategia comercial, dándole al consumidor lo que realmente necesita.

Sin embargo, la realidad es que hay empresas que ni siquiera saben dónde está su competencia y de qué manera les afecta en su desempeño.

La especialista dijo que las PYMES niegan que está en sus manos realizar pequeños sondeos y aplicar encuestas en las calles para conocer su mercado y mucho menos formar una base de datos de clientes.

Desconocen que el activo fijo de toda empresa es la base de datos, pues son los clientes que ya le compraron y que tienen la impresión de cómo les ha servido el producto o servicio de la compañía.

Agregó que la realidad es que en México la mercadotecnia no puede ser llevada al tanteo y menos con la agresiva competencia que se presenta en los mercados globales.

"Metafóricamente, llevar una práctica comercial o de mercadotecnia sin el respaldo de la investigación de mercados, es como casarse y correr el riesgo de investigar después quién es el cónyuge y qué mañas trae consigo".

Al respecto, en opinión de Coparmex, comercializar implica aumentar la producción y la productividad, mejorar la calidad, desarrollar nuevos productos y ajustar constantemente los patrones de organización a un mercado global. Y el marketing, precisó, se distingue como una herramienta de gestión destinada a transformar, en entorno interno, las debilidades en fortalezas y, en el externo, convertir las amenazas en oportunidades.



Adicionalmente el estudio del Centro de Información de Mercadotecnia Mexicana concluye que las cifras hablan de que una gran parte de PYMES dejan su rumbo literalmente al día con día y no a la estrategia que, sin lugar a dudas, plantea un proyecto a mediano y largo.

El ejecutivo explicó que el empresario puede contar con reportes ejecutivos acompañados de gráficas, sin la intervención de una agencia de investigación de mercados para realizar el vaciado de datos o los cruces de información.

Y aunque algunas PYMES consideran que faltan especialistas en la materia, lo cierto es que entre las 35 empresas de prestigio de investigación de mercados están: ACNielsen, Pearson, IPSOS BIZMA, Grupo IDM, Instituto de Investigaciones Sociales, Analítica Marketing, Auditoría y Estrategia Empresarial, Consulta Mitofsky, Berumen, Brain, Comunitec y Asociados e Ibope AGB México, entre otras.

### 6.3.2 Proceso de Investigación de Mercado

1. Establecer la necesidad de información
2. Especificar los objetivos de investigación y las necesidades de información
3. Determinar las fuentes de datos
4. Desarrollar las formas para recopilar los datos
5. Diseñar la muestra
6. Recopilar los datos
7. Procesar los datos
8. Analizar los datos
9. Presentar los resultados de la investigación



Figura 9



### 6.3.3 Presentación de Investigación de Mercado

**Procedimiento para realizar Estudios de Mercados** ¿Cuántas organizaciones actualmente funcionan con enfoque de marketing? Solamente algunas organizaciones son maestras en la práctica de esta filosofía organizacional. La mayoría de las organizaciones no han llegado a una madurez total en la aplicación del concepto marketing. La existencia de un departamento de marketing no garantiza que la organización practique dicha filosofía. La entidad puede realizar operaciones de marketing y, sin embargo, fallar en la comprensión total del concepto y en su adaptación a las cambiantes necesidades de los consumidores y a la evolución de la competencia.

Para lograr un desarrollo efectivo de la actividad comercial en cualquier organización es crucial conocer el mercado y los requerimientos que este tenga, por esta razón a continuación se propone un procedimiento para efectuar estudios de mercado.

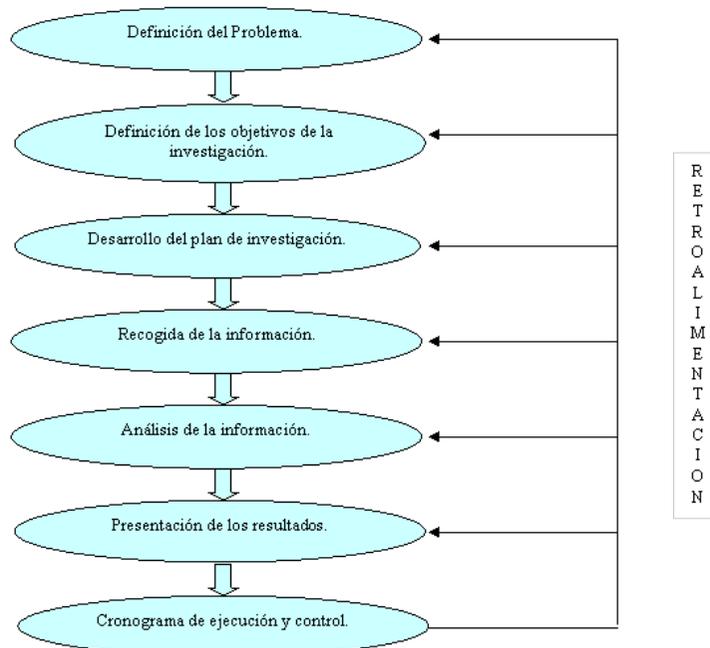


Figura 10

#### •Definición del Problema:

El problema de la investigación es el primer eslabón de la cadena “problema – investigación – solución”. Es el reflejo de la situación polémica, de ahí que su formulación sea una exigencia constante para un eficiente trabajo de



investigación. En la situación polémica se presentan diversas dificultades, el investigador debe priorizar la solución de una de ellas en particular, las demás serán resueltas posteriormente o por otro grupo de investigadores.

Tipos de problemas:

**Descriptivos:** buscan una caracterización de la situación. El centro del problema es establecer una vinculación entre un grupo de características o propiedades y la frecuencia de aparición de éstas respecto al fenómeno.

**Causales:** como su nombre lo indica, son aquellos problemas que tienen como objetivo brindar una explicación acerca de las causas de determinado fenómeno. Son los más importantes ya que significan la búsqueda del nivel de explicación más completo que pueda esperarse.

- **Definición de los Objetivos de la Investigación:**

Los objetivos de la investigación responden a la pregunta ¿por qué se va a llevar a cabo este proyecto? Es necesario que los mismos se establezcan claramente para definir con precisión el alcance que tendrá el trabajo, así como el marco de acción. Se puede fijar un objetivo general, breve, bien delimitado y luego desarrollar toda la gama de cosas que se han de investigar. Están estrechamente vinculados con el problema y la hipótesis. Se formulan en infinitivo, son de tipo general y procesal. Los generales, como su nombre lo indica reflejan los resultados generales que se esperan obtener con la investigación, mientras que los procesales, indican los resultados parciales que se obtienen como parte del proceso mismo de la investigación. El conjunto de objetivos procesales permite arribar al objetivo general (Sampieri 1996).

- **Desarrollo del Plan de Investigación:**

Es probable que las cosas más importantes que revela un plan de investigación formal sean los modos en que el especialista tratará de lograr los objetivos y el tiempo, personal y dinero requerido para alcanzarlos. Un plan debe estar completo para que los ejecutivos puedan decidir si desean invertir el dinero necesario para corroborar las hipótesis propuestas por el investigador, además debe ser diseñado de forma profesional, el gestor de marketing debe conocer suficientemente la investigación de mercado para ser capaz de interpretar y valorar los resultados de los planes. Los datos pueden ser recogidos de diferentes formas:



**Observación:** se lleva a cabo sin efectuar contacto personal. La observación puede ser más objetiva que la entrevista porque no se hacen preguntas. Se enfoca en lo que la gente hace o hizo. Los observadores sólo pueden interpretar el comportamiento del que fueron testigos directos, es decir, la observación indica lo que ha ocurrido, pero no puede explicar el por qué, ni profundizar en los motivos, actitudes u opiniones.

**Reuniones de grupo:** una dinámica de grupo es una reunión de 6 a 10 personas, que pasan varias horas con un entrevistador adiestrado para discutir un proyecto, servicio, organización u otro problema de marketing. Se requiere que el investigador conozca objetivamente el tema tratado e igualmente sepa cómo funciona la dinámica de grupo y el comportamiento de sus integrantes porque de otra forma, los resultados podrían ser poco fiables. El entrevistador anima una discusión fácil y libre, esperando que la dinámica de grupo revele sentimientos y creencias profundas al mismo tiempo que centra la discusión, de ahí el nombre “dinámica de grupo centrada”. La discusión se grava a través de notas, en audio o vídeo y posteriormente, se estudia para comprender las percepciones, actitudes y comportamiento del consumidor.

**Entrevistas:** las compañías desarrollan entrevistas para comprender los conocimientos, preferencias y satisfacción de los consumidores. Estas pueden ser personales (cara a cara) o por teléfono

La entrevista personal se considera un método más productivo ya que el entrevistador puede observar al sujeto durante la conversación y obtener mayor información cuando la ocasión se presenta. Este método también tiene sus limitaciones porque es muy costoso, requiere de una gran inversión de tiempo, además quienes realicen el cuestionario tienen que estar bien preparados para no guiar las respuestas del entrevistado hacia su opinión.

La entrevista por teléfono se ha convertido en un novedoso método en el ámbito comercial, en algunos países ya se habla de tele marketing (sistema de comunicación medible entre una organización y sus clientes basado en el uso interactivo del teléfono). Este tiene como ventajas su economía, su accesibilidad y la posibilidad de evitar intermediarios entre la organización y el destinatario de su acción. Pero también tiene como desventajas la falta de visión del consumidor;



particularidad del teléfono, lo que supone que su utilización se reduce al hogar y centro de trabajo.

**Investigación experimental:** es el método de más validez científica que requiere seleccionar grupos similares de sujetos, sometiéndoles a tratamientos diferentes, controlando variables extrañas y chequeando si las diferencias de respuestas son significativas estadísticamente. Se basa en una situación de marketing simulada, cuando se aplica el método se debe dar especial atención a la definición rigurosa del problema. La investigación experimental es muy costosa, requiere de mucho tiempo y su propósito es conseguir relaciones causa – efecto, eliminando explicaciones competitivas de los resultados observados. En la medida en que el diseño y la ejecución del experimento eliminen otras hipótesis alternativas que puedan explicar los resultados, podrán confiar los directivos de investigación de marketing en las conclusiones del mismo.

**Cuestionario:** la información primaria también puede ser obtenida por un cuestionario, que consiste en un conjunto de preguntas que se le presentan al encuestado para obtener su respuesta. Es el instrumento más común para la obtención de datos primarios. Las respuestas de cada pregunta estarán condicionadas por la forma en que se haga esta última, que pueden ser:

**Cerradas:** tienen preestablecidas todas las respuestas, el cuestionado debe hacer una selección entre ellas. Las preguntas cerradas son más fáciles de analizar y tabular, además miden cuántas personas piensan de una misma forma.

**Abiertas:** permiten al entrevistado responder con sus propias palabras. Son muy útiles en la etapa de exploración, en la que el investigador busca claves sobre la manera de pensar de las personas, más que medir cuántas piensan de una determinada forma, al no estar restringidas las respuestas, los entrevistados revelan cómo piensan sobre el problema.

**Encuesta:** comparada con la observación directa o el método experimental, las encuestas rinden una gama más amplia de información y son efectivas para un mayor número de problemas. Las encuestas pueden brindar información sobre características socioeconómicas, actitudes, opiniones, motivos y conducta abierta. Son un modo efectivo de recopilar información para planear aspectos de productos, textos de anuncios, medios de publicidad, promociones de venta, canales de distribución y otras variables de mercadotecnia. Los datos de una



---

encuesta de investigación pueden obtenerse por medio de entrevistas personales, encuesta postal o por correo y encuesta telefónica.

Encuesta personal: consiste, en esencia, en una entrevista que se establece entre dos personas a iniciativa del entrevistador para obtener información del entrevistado sobre unos objetivos determinados. Puede realizarse en el hogar o "in situ"(supermercados o tiendas)

Encuesta postal: cuestionario que se envía y se devuelve por correo, siendo este cumplimentado por la propia persona de la que solicita la información. Debe ser breve, sencillo de completar, atractivo tanto en su presentación como en el tipo de preguntas. Para atraer la atención del entrevistado conviene usar un buen papel y caracteres legibles. Las preguntas tienen que despertar un cierto interés en el entrevistado, cosa que no siempre es posible por el propio contenido de la investigación.

Encuesta telefónica: es un buen método para recabar información con rapidez. Cuando el cuestionario es corto, el tiempo limitado y los fondos escasos, la encuesta telefónica se ve favorecida, además se da un elevado índice de respuestas. Pero tiene sus inconvenientes, sólo serán entrevistadas las personas que tengan teléfonos conocidos (no números privados) y únicamente pueden efectuarse entrevistas breves y no demasiado personales.

Encuesta colectiva: se realizan por cuenta de varias organizaciones que comparten los gastos y los resultados. Pueden dividirse en dos categorías principales, las encuestas por suscripción y las encuestas ómnibus.

Encuesta por suscripción: son las que se hacen sobre un sólo y único tema, con ayuda de un cuestionario, pero cuyos resultados se proporcionan a varios clientes.

Encuestas ómnibus: se determina conjuntamente la muestra de personas que hay que entrevistar. A cada cliente se le ofrece la posibilidad de plantear las preguntas a su elección, formulándolas por sí mismo.

• **Recogida de la Información:**

Hay dos clases fundamentales de datos que pueden emplearse en una investigación y ambos son extremadamente valiosos: secundarios y primarios.

Los datos secundarios están constituidos por las fuentes internas (informe de



ventas, ganancias y pérdidas de la compañía) y las externas (publicaciones del gobierno, bancos de datos, libros y servicios comerciales)

La recolección de datos primarios es mucho más costosa, pero proporciona una información más relevante para el problema concreto sobre el cual se investiga.

- **Análisis de la Información:**

Una vez que el problema de marketing se definió con toda claridad se debe someter a un análisis preliminar o de situación, es decir una evaluación de compañía y del mercado basándose en la información recopilada desde el interior y exterior de la misma. Aunque es fundamental el análisis de los datos primarios, los secundarios también son de gran importancia. El análisis de la información secundaria que ha sido publicada puede revelar el hecho que otra organización ya enfrentó y resolvió el mismo problema, con lo que tendría una guía para la solución del suyo. Este paso consiste en extraer conclusiones a partir de los datos, el investigador tabula los mismos, desarrolla tablas de distribución de frecuencias y extrae medias y medidas de dispersión de las variables más significativas. Posteriormente intentará aplicar algunas de las técnicas estadísticas más avanzadas y de los modelos de decisión con la esperanza de descubrir información adicional.

- **Presentación de los Resultados:**

Esta puede ser la parte más importante en el proceso de investigación. Si el informe es confuso o está escrito en forma deficiente, se pierde todo el tiempo y esfuerzos dedicados a la recolección y análisis de la información. Los resultados se comunican al gerente a través de un informe escrito y una presentación oral. Dentro de los criterios para juzgar la calidad de un informe están la exactitud, organización, entendimiento, nivel de interés, actualidad, precisión, claridad y consolidación.

- **Cronograma de Ejecución y Control:**

Resulta imprescindible asumir un compromiso sobre el tiempo de ejecución del estudio, detallando a ser posible los plazos para cada fase del trabajo. Esto supone el esbozo de un cronograma de ejecución de la investigación por etapas, distinguiendo al menos períodos de realización (fechas de culminación) y participantes (en los casos necesarios) de etapas generales, constituyendo un elemento de control al formularse explícitamente el momento de ejecución.



### 6.3.4 ¿Por qué la investigación de Mercados es crítica para una PYME?

#### **Comienza con preguntas clave de negocios:**

Cómo podemos crecer nuestras ventas, ¿Cuál es el potencial del mercado?, Qué está haciendo nuestra competencia en el mercado, ¿Qué tan satisfechos están nuestros clientes?, ¿Cuál debe ser el precio para este producto?, ¿Cómo debemos publicitar?, ¿Cuáles son las características que este producto debe tener, ¿Qué canales de distribución ofrecen el mejor potencial para este producto?, Qué nuevos productos podemos desarrollar rentablemente, ¿Por qué están declinando las ventas?, Cómo debemos posicionar este producto?, Qué marca es apropiada para este nuevo producto?, ¿Quién está comprando nuestros productos?, ¿Qué nuevos mercados son posibles para un producto ya existente?

#### **La Investigación de Mercados Puede Ayudar Responder Seis Preguntas Críticas:**

¿Qué hay ahí afuera?, ¿Cuáles son las alternativas?, ¿Cuál alternativa es la mejor?, ¿Cuánto podemos lograr, ¿Por qué está ocurriendo algo?, ¿Cómo lo estamos haciendo?

#### **¿Especificar Objetivos de Investigación?**

Establecer el tipo de información que necesitas recolectar para responder las preguntas de investigación.

Comenzar con un verbo de acción que corresponda con la etapa de la toma de decisiones y preguntas de investigación.

A pesar de una mala concepción popular contraria, los objetivos son rara vez dados al investigador: El que toma las decisiones de negocios pocas veces formula sus objetivos en forma precisa. El establece sus objetivos en forma tal que estos no pueden ser medidos operativamente.

Consecuentemente, los objetivos deben de ser mejor pensados y el investigador de mercados tiene un rol importante en apoyar a las PYMES para definirlos mejor. De esta manera, el investigador de mercados puede ayudar significativamente al pequeño y mediano empresario.



### **La Decisión de Realizar una Investigación de Mercados.**

Mantén lo siguiente en mente cuando tomes una decisión de Investigación de Mercados: ¿Cuál es la decisión a tomar?, ¿En dónde estás dentro del proceso de la toma de decisiones?, ¿Cuál(es) es la pregunta(s) de investigación asociada a esa(s) decisión(es)?

### **Factores a Considerar al Decidir una Investigación de Mercados**

Hará alguna diferencia con respecto a las decisiones o acciones o estrategias a tomar?, ¿El impacto de tomar una mala decisión es lo suficiente grande para justificar el costo de la investigación?, ¿La información estará disponible en el tiempo que es requerida?

### **Selección de Herramientas de Investigación de Mercados**

Mantén lo siguiente en mente cuando selecciones una herramienta de investigación de mercados: ¿Qué herramientas de investigación encajan con las preguntas de investigación que se identificaron para cada escenario, Revisar las ventajas y desventajas para cada herramienta que estás considerando, Decidir con la información disponible la herramienta o herramientas óptimas para cada escenario.

## **6.4 Competencia.**

Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad, es decir, la optimización de la satisfacción.

El **benchmark**, Es una técnica utilizada para medir el rendimiento de un sistema o componente del mismo (esta palabra se traduce al español como *comparativa*)

Esta práctica consiste en investigar las estrategias ganadoras de la competencia y de compañías líderes. ¡Úsala en tu negocio!

El **benchmarking**, también llamado comparación referencial, es una de las **prácticas de negocios** más populares y efectivas, y no se limita a ningún área en especial ni a un cierto tamaño de empresa. En resumen, esta herramienta consiste en hacer una comparación entre tu negocio y la competencia (tanto directa como indirecta), así como con comercios líderes en otras industrias u otros mercados con la intención de descubrir y analizar cuáles son sus estrategias ganadoras y, de ser posibles, aplicarlas en tu propia empresa.

#### **6.4.1 Análisis.**

Es la descomposición de un todo en partes para poder estudiar su estructura, sistemas operativos, funciones, etc.

#### **6.4.2 Estrategias de Análisis.**

Consiste en medir las fortalezas y debilidades de la posición de una empresa. Hay una serie de herramientas o métodos utilizados como la base para el análisis estratégico de un negocio, es uno de los métodos más populares porque no sólo se centran en las fortalezas y debilidades internas, sino también en el entorno externo en el que la empresa está operando.

#### **6.5.1 Estrategia de penetración en el mercado.**

Se considera la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado en los productos y mercados en los que la empresa opera actualmente.

#### **6.5.2 Estrategia de desarrollo del mercado.**

Esta estrategia implica buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. También puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto en otras áreas geográficas.



Figura 11



### 6.5.3 Estrategia de desarrollo de productos o servicios.

La empresa puede también lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales.

### 6.5.4 Estrategia de Diversificación.

Tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados.

Ejemplo: Esta estrategia nace del deseo de no perder participación; para ello se adoptan políticas decrecimiento y penetración, acompañadas del desarrollo de productos y servicios, así como de un nivel mayor de comercialización. **Italiannis**, presente en México desde 1996 y que “a vuelo de pájaro” podríamos calificar como un restaurante de comida italiana, tradicional, familiar y dirigido al segmento socioeconómico A,B,C+, le apuesta ahora al mercado de pizzas a domicilio, territorio sin glamour pero de mucho pragmatismo que indudablemente le pertenece a **Domino’s Pizza y Pizza Hut**, esencialmente.



Figura 13



### 6.5.5 Estrategia de Ampliación del Mercado.

La ampliación de mercado se da cuando una compañía extiende su línea más allá de la categoría que ocupaba. Esto se puede lograr ya sea captando más clientes para el mismo producto, o crear otro producto para otro tipo de mercado.

Ejemplo: Se están manejando varias líneas de acción: Dar a conocer el tequila como un producto emblemático de nuestro país desarrollando degustaciones y promociones en embajadas de todos los países que se puedan llegar, respaldados con campañas publicitarias que permita dar a conocer las regiones, tipos de tequila, cultivos de agave, lugares turísticos del tequila y visitas a instalaciones turísticas (haciendas, paisajes, fabricas).La creación de encuentros internacionales para aficionados de la bebida, con el objeto de crear redes sociales que permitan ir posesionando el tequila dentro de los mercados internacionales.



Figura 12

### 6.5.6 Estrategia de Competencia.

Consiste en desarrollar una fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias llegar a ellos.



Figura 14

### 6.5.7 Estrategia de la diferenciación.

Es una estrategia de comercialización que las empresas utilizan para distinguir un producto de ofertas similares en el mercado. Esta estrategia puede proporcionarle a las pequeñas empresas una ventaja competitiva en un mercado dominado por las grandes compañías. La estrategia de diferenciación que la empresa utilice debe dirigirse a un segmento del mercado y entregar el mensaje de que el producto es positivamente distinto de todos los demás productos similares.



Figura 15

### 6.5.8 Estrategia del Huevo.

Estrategia en la cual el empresario opta por alejarse de la lucha por el liderazgo del mercado general y encamina su actividad comercial a un hueco limitado en el que vender productos muy especializados y de alto grado de diferenciación profundizando en el buen servicio y la excelente calidad.

## 6.6 Determinación de la Estrategia.

La palabra estrategia proviene del griego stratos = ejército, se puede definir como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos.



Figura 16



## CAPITULO VII PRODUCTO Y PRODUCCION EN LAS PYMES

### Introducción

#### 7.1 Producto

El Concepto de Producto, Según Expertos en la Materia:

Philip Kepler y Gary Armstrong, autores del libro "Fundamentos de Marketing", afirman que "la gente satisface sus necesidades y deseos con productos y servicios. Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. (Sin embargo), el concepto de producto no está limitado a objetos físicos; cualquier cosa que pueda satisfacer una necesidad se puede llamar producto (objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas). Además de los bienes tangibles, los productos incluyen servicios, que son actividades o beneficios que se ofrecen a la venta y que son básicamente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo".

Complementando el anterior concepto, Philip Kepler, en su libro "Dirección de Marketing Conceptos Esenciales", menciona que un producto es "cualquier ofrecimiento que puede satisfacer una necesidad o un deseo, y podría ser una de las 10 ofertas básicas: bienes, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas".

En conclusión, el concepto de producto se basa en las siguientes premisas:

Un producto es cualquier ofrecimiento que tiene la capacidad de satisfacer una necesidad o un deseo.

Un producto puede ser alguna de las siguientes diez ofertas básicas:

Un objeto físico o bien tangible: Por ejemplo, un auto, una prenda de vestir, un celular, etc.

Un servicio: Por ejemplo, una atención médica, la asesoría de un experto, el transporte que realiza un taxi, etc...



---

Una persona: Por ejemplo, un candidato a presidente o senador, un conferencista especializado en algún tema específico, etc...

Un lugar: Por ejemplo, una isla paradisíaca para vacacionar, una ciudad tranquila para que los recién casados pasen su luna de miel, etc...

Una organización: Por ejemplo, una empresa, una fundación, un club de amigos, etc...

Un evento: Por ejemplo, el concierto de algún cantante famoso, un partido de fútbol, etc...

Una experiencia: Por ejemplo, un viaje de travesía por una selva virgen.

Una información: Por ejemplo, los datos acerca de cómo invertir en una determinada industria.

Una idea: Por ejemplo, un proyecto de inversión con alta probabilidad de lograr un alto retorno sobre la inversión.

Una propiedad: Por ejemplo, una casa de campo o de playa que se compra para habitarla en ciertos días del año.

Un producto es aquello que tiene la capacidad de: 1) atraer la atención, 2) ser ofrecido para ser adquirido y 3) ser susceptible de ser usado o consumido.

En síntesis, el concepto de producto es el siguiente:

Cualquier ofrecimiento que tenga la capacidad de satisfacer una necesidad o un deseo, y que para ello, pueda atraer la atención del público objetivo para ser adquirido, usado o consumido. Un producto, puede ser un bien tangible, un servicio, una idea, una persona, un evento, una experiencia, un lugar, una organización, una información o una propiedad.

### **7.1.1 Elementos y características**

#### **CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS**

Estas características pueden ser tangibles e intangibles, como su nombre lo indica:



Tangible que puede ser palpable a los sentidos como lo es el peso, forma, color, textura etc.

Intangibles que no se pueden palpar por ejemplo, imagen de la marca, garantía, servicios, beneficios etc. Se puede decir también que de esta mezcla de elementos o características depende la aceptación del producto en el mercado, estos elementos deben ser debidamente aplicados para que el producto tenga una imagen o apariencia positiva en el mercado

## ELEMENTOS DEL PRODUCTO ELEMENTOS DEL PRODUCTO DISEÑO:

Por eso al hablar de diseño debemos enfocarnos en el mundo de hoy, con la época actual cubriendo y haciendo uno de los avances tecnológicos y científicos dejando a un lado el diseño bruto, ordinarios realizados manualmente, adquiriendo para la utilización de estos productos nuevos y mejores materiales que vayan con la trascendencia futurista y el vivir cotidiano. El diseño industrial debe cumplir tres condiciones básicas:

1. Seriabilidad: Capacidad de reproducir un producto x en número limitado de veces.
2. Mecanismo: Es la introducción de elementos mecánicos en su producción.
3. Esteticismo Inicial: En producto la estética no solo debe ser apreciada en el acabado final sino el proyecto inicial. Desde el punto de vista del Marketing el diseño industrial es un arte, puesto que no solo trabajan en base a las satisfacciones de necesidades, sino también en la parte estética dependiendo de la cultura.

A parte de ser el diseño considerado por sus valores estéticos también tiene que facilitar su venta en el mercado enfrentándose a las ventajas competitivas del mercado.

Hay unos factores ilustrativos que definen un buen diseño según R.Hondscambe. Ejemplo del diseño de unos zapatos.

1. Estética (efecto visual del zapato).
2. Sencillez (horma adecuada y cómoda)
3. Seguridad (suelo antideslizante)
4. Compatibilidad (emparejamiento con un bolo, traje etc.)
5. Normalización (componentes)
6. Sensibilidad de entorno (resistencia al agua)



7. Eficacia (Comodidad)

8. Economía (Precio)

Se trata de las características a tener en cuenta en el momento de su comercialización:

Atributos Físicos:

-Composición, cualidades organolépticas y en definitiva todas aquellas perceptibles por los sentidos.

Atributos Funcionales:

- (Los atributos físicos también pueden ser funcionales)
- Color, sabor, olor
- Surtido
- Tamaño, envase y embalaje
- El etiquetado
- El diseño

Atributos Psicológicos:

1. La calidad
2. La Marca

1) La marca

Se denomina marca al nombre con el que comercializamos un producto para diferenciarlo de otros.

El logotipo es la expresión gráfica de la marca.

La marca:

- Permite diferenciar nuestro producto de la competencia
- Facilita la adquisición del producto
- Facilita la compra repetitiva
- Facilita la publicidad
- Facilita la introducción de nuevos productos



Condiciones que debe reunir una marca:

- Debe ser sencilla y corta
- Sencilla de leer y pronunciar
- Fácil de reconocer y recordar
- Asociable al producto
- Debe ser eufónica (sonar bien)
- Distinta de la competencia
- Debe ser internacionalizable
- Potencialmente registrable

Clases de Marcas:

- Marca única (Sony, Hitachi, Philips...)
- Marcas individuales. Cuando a cada producto le asignamos una marca distinta, independientemente del nombre o marca de la empresa.
- Marcas múltiples. También llamadas segundas marcas. Por ejemplo, Philips comercializaba televisores con la marca Philips y con la marca Radiola y frigoríficos marca Philips y marca Ignis.
- Marcas comerciales. También denominadas marcas blancas. Se trata de productos con la marca Caprabo, Día o Continente pero que están elaborados por otros fabricantes que utilizan otras marcas

## 2) El envase

El envase, inicialmente, estaba concebido para Proteger y Presentar al producto. Sin embargo la utilidad del envase es mucho mayor desde el punto de vista del marketing.

Utilidades:

- Protege al producto
- Ayuda a la venta del producto
- Actúa de reclamo
- Facilita el uso del producto
- Facilita el reconocimiento del producto
- Ayuda a la promoción

En algunos casos se han desarrollado envases que desde un punto de vista ético, podríamos decir que no son demasiado correctos. Por ejemplo: Envases de champú o gel, con puntos de equilibrio poco "equilibrados", es decir, que se suelen caer con facilidad por lo que se desperdicia una parte importante del producto.



---

Idéntico es el caso cuando la abertura o la boca del envase es demasiado grande y desproporcionada.

### 3) El etiquetado

- Permite identificar las características y composición del producto
- Facilita la venta y la gestión así como el control por parte del distribuidor
- En algunos casos la etiqueta tiene que cumplir ciertos requisitos legales en cuanto a la información que debe contener.

### 4) La calidad

El término calidad suele ser utilizado con cierta ligereza y también de forma ambigua, tanto por clientes como por parte de vendedores.

Cuando se habla de calidad en marketing, no se suele hablar de calidad técnica. En la mayoría de los casos el consumidor no tiene la información necesaria para entender la calidad técnica de un producto.

La calidad es más bien una cuestión de percepción del consumidor. La calidad exige un patrón de comparación. Cuando decimos que un producto de calidad, mentalmente estamos efectuando una comparación con otro producto al que consideramos patrón.

La pregunta sería ¿Calidad, respecto a qué?

¿Qué entendemos generalmente por Calidad?

- El reto de hacer las cosas bien a la primera
- El conjunto de aquello que satisface las necesidades del destinatario (el cliente)
- El conjunto de características de un producto o servicio que tiene la habilidad de satisfacer las necesidades del cliente

La mejor calidad es:

La que satisface los requerimientos especificados por el comprador, al menor coste para él.



### Definiciones de calidad

- Adecuación al uso
- cumplir especificaciones
- un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del mercado
- Calidad es lo que el cliente está dispuesto a pagar, en función de lo que obtiene y valora
  
- La calidad es el mínimo coste que un producto supone para la sociedad

### Diferentes conceptos de calidad

Concepción europea: "aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas"

La concepción japonesa engloba la satisfacción del cliente con los objetivos internos de la empresa:

### Decisiones sobre la línea de productos:

- Anchura: líneas de productos que fabrica la empresa
- Longitud: suma total de los productos comercializados por la empresa
- Profundidad: Variaciones de cada uno de los productos
- Consistencia: Homogeneidad que los diversos productos mantienen entre sí.

### 7.1.2 Clasificación de los productos

En primera instancia, todos los *productos* se dividen en tres grandes categorías que dependen de las intenciones del comprador o el tipo de uso y su durabilidad y tangibilidad. En ese sentido, se clasifican de la siguiente manera:

1. Productos de consumo: Están destinados al consumo personal en los hogares.
2. Productos de negocios: La intención de los productos de negocios es la reventa, su uso en la elaboración de otros productos o la provisión de servicios en una organización.
3. Productos según su duración y tangibilidad: Este tipo de productos está clasificado según la cantidad de usos que se le da al producto, el tiempo que dura y si se trata de un bien tangible o un servicio intangible.



En síntesis, los primeros dos *tipos de productos* se distinguen en cuanto a *quién* los usará y *cómo*, el tercero, en función a la cantidad de veces que se usa el producto, su duración y tangibilidad.

Tipos de Productos.- Clasificación Específica:

En segunda instancia, cada uno de estos tres *tipos de productos* se divide de acuerdo a la siguiente clasificación:

Clasificación de los Productos de Consumo: Se dividen en cuatro tipos de productos, según su uso a nivel personal o en los hogares.

1. **Productos o Bienes de Conveniencia:** Un producto de conveniencia es un artículo relativamente barato cuya compra exige poco esfuerzo. Es decir, un consumidor no estaría dispuesto a emprender una búsqueda extensa de ese artículo. Caramelos, refrescos, peines, aspirinas, pequeños artículos de ferretería, tintorería y lavado de automóviles entran en la categoría de productos de conveniencia.
2. **Productos de Comparación o Bienes de Compra Comparada:** Se considera bien de compra comparada un producto tangible del cual el consumidor quiere comparar calidad, precio y tal vez estilo en varias tiendas antes de hacer una compra. Ejemplos de bienes de compra comparada —al menos para la mayoría de los consumidores— son la ropa de moda, los muebles, los aparatos electrodomésticos caros y los automóviles.
3. **Productos o Bienes de Especialidad:** Son aquellos productos que tienen características únicas o identificaciones de marca para las cuales un grupo significativo de compradores está dispuesto a realizar un esfuerzo especial de compra. Como ejemplos se pueden citar los automóviles, artículos de alta fidelidad, máquinas fotográficas y trajes.



- 
4. **Productos o Bienes no Buscados:** Son aquellos cuya existencia no es conocida por el consumidor o que, conociéndola, no desea comprar. Nuevos productos tales como detectores de humo, son bienes no buscados hasta que el consumidor entra en contacto con ellos a través de la publicidad. Los clásicos ejemplos de bienes no buscados son los seguros de vida, enciclopedias o lápidas funerarias.
- **Clasificación de los Productos de Negocios:** Se dividen en siete tipos de productos, de acuerdo con su uso:
    1. **Equipo Mayor o Instalaciones:** El equipo mayor incluye bienes de capital como máquinas grandes o costosas, computadoras principales, altos hornos, generadores, aviones y edificios. La característica que diferencia a las instalaciones de otras categorías de bienes de negocios es que afecta directamente a la escala de operaciones en la producción de bienes y servicios de una organización.
    2. **Equipo Accesorio o Accesorios de Equipamiento:** Comprenden equipo portátil y herramientas (por ejemplo, herramientas de mano, carretillas elevadoras) y equipamiento de oficina (por ejemplo, mesas de oficina, máquinas de escribir). Estos tipos de equipos no forman parte de los productos terminados. Tienen vida más corta que la de las instalaciones, pero más larga que la de los accesorios que se utilizan en la explotación.
    3. **Materias Primas:** Los bienes de negocios que se convierten en parte de otro producto tangible antes de ser procesados en cualquier otra forma (excepto si son necesarios para ayudar en el manejo del producto) se consideran materias primas y comprenden: 1) Bienes que se encuentran en su estado natural, como minerales, suelos y productos del bosque y del mar. 2) Productos agrícolas, como el algodón, las frutas, el ganado, y productos animales, entre ellos los huevos y la leche cruda.



4. Componentes: Son artículos ya terminados, listos para su ensamble, o productos que necesitan muy poco procesamiento antes de formar parte de algún otro producto. Los ejemplos incluyen bujías, llantas y motores eléctricos para autos.
  
5. Materiales Procesados: Se usan directamente en la fabricación de otros productos. A diferencia de las materias primas, han tenido algún procesamiento. Los ejemplos incluyen lámina metálica, materias químicas, aceros especiales, maderas, jarabe de maíz y plásticos. A diferencia de los componentes, los materiales procesados no retienen su identidad en el producto final.
  
6. Suministros de Operación: Los bienes de negocios que se caracterizan por un bajo valor monetario por unidad y una corta duración, y que contribuyen a las operaciones de una organización sin convertirse en parte del producto terminado se llaman suministros de operación.
  
7. Los suministros pueden ser de dos clases: Suministros operativos (por ejemplo, lubricantes, carbón, papel para escribir a máquina, lapiceros) y productos destinados al mantenimiento y reparaciones (pintura, clavos, brocas). Son el equivalente de los bienes de conveniencia en el terreno industrial, y normalmente se compran con un mínimo esfuerzo, búsqueda y valoración de alternativas.
  
8. Servicios de los Negocios o Servicios a la Empresa: Incluyen mantenimiento y servicio de reparaciones (por ejemplo, limpieza de cristales, reparación de máquinas de escribir) y servicios de consultoría (por ejemplo, en materia legal, en materia de dirección, en publicidad). La contratación de un proveedor externo tiene sentido cuando cuesta menos que la contratación o asignación de un empleado para que realice las tareas y cuando se necesita un proveedor externo a causa de una habilidad específica.



- Clasificación de los productos según su durabilidad y tangibilidad: Se dividen en tres tipos de productos, de acuerdo a la cantidad de veces que pueden ser usados, el tiempo que duran y su tangibilidad:
  1. Bienes de consumo no duraderos: Son aquellos que, siendo tangibles, suelen consumirse rápidamente: cerveza o jabón.
  2. Bienes de consumo duraderos: Son tangibles y generalmente pueden usarse muchas veces: frigoríficos, herramientas mecánicas y ropa.
  3. Servicios: Son intangibles, inseparables, variables y perecederos. En consecuencia, suelen exigir un mayor control de calidad, credibilidad por parte del proveedor y adaptación a las preferencias de los consumidores. Dos ejemplos: Un corte de cabello o un servicio de reparación del automóvil.

#### Otros Tipos de Productos:

Según Laura Fischer y Jorge Espejo, otras clasificaciones de productos trascendentes en la formulación de estrategias, son las siguientes:

- Productos de consumo popular: Son productos fabricados y destinados a consumidores finales sin la necesidad de un proceso industrial adicional. Se encuentran en lugares accesibles al público en general y se compran regularmente para satisfacer una necesidad; son productos destinados al mercado masivo.
- Productos gancho: Estos productos no reditúan una ganancia considerable a la empresa, pero sirven para vender otros o para dar una imagen al consumidor de que la empresa cuenta con todo lo necesario.
- Productos de impulso: Fungen como base para dar a conocer otros productos de reciente creación y características similares; en ocasiones se hacen modificaciones a su diseño antes de su decadencia.
- Productos de alta rotación: Son los que se producen en gran cantidad, rápidamente y para una temporada corta (por ejemplo, esferas navideñas, trajes de baño, tiendas de campaña, impermeables, etcétera).



- Productos de media y baja rotación: Éstos no tienen una producción masiva. La producción es baja o intermedia de acuerdo con el pedido de cada una de las empresas. Entre otros, pueden citarse mosaicos, materiales eléctricos, estambres y tornillos.
- Productos de temporada: Son aquellos que se producen como respuesta a la demanda en las diferentes épocas del año (por ejemplo, juguetes, útiles escolares, etcétera).
- Productos importados: Son productos elaborados en el extranjero, cuyo precio a veces es muy alto.

### 7.1.3 Factores de Éxito y fracaso del producto

Seguramente muchas empresas, ya sea a nivel de clientes o consultoría se habrán preguntado alguna vez: ¿Qué hicimos mal? ¿Por qué el proyecto se nos escapó de las manos? ¿Pudimos haber hecho algo en la ruta crítica para evitar un retraso inesperado? Y por cierto, también habrán encontrado una infinidad de respuestas, sin embargo, los factores habitualmente se repiten.

En general un proyecto se considera fuera de la planeación original o camino a serlo cuando alguno de los factores críticos de éxito asociados respecto de alguno de sus 'entregables' se ven afectados y se observa en éstos que se ha perdido la posibilidad de manejarlos o re direccionarlos sin un alto impacto.

Los motivos por los cuales un proyecto ha caído en esta situación de descontrol, pueden buscarse o ser enfocados en factores humanos, estructurales o de administración, los que pueden estar presentes incluso desde antes de iniciar el proyecto.

Algunos de éstos son:

- Fallas en la venta. En esta fase del proceso es muy importante establecer en todo momento un manejo de expectativas claras entre el cliente y el proveedor del servicio, en sus diferentes ámbitos. Es relevante, además, mostrar la transparencia necesaria para mantener informadas a las partes de los impactos y temas de seguimiento permanente que pueden ser encontrados durante el proyecto. Estos pueden ir desde aspectos operativos, a netamente técnicos. Siempre es mejor comentarlos y clarificarlos al inicio. Es posible que, producto de esta interacción, esta parte del proceso demore en concretarse, sin embargo, se agradecerá al momento de avanzar en las siguientes fases del proyecto.



---

- Fallas en las competencias esenciales del equipo de proyecto. Además de que los recursos dispongan de los conocimientos técnicos necesarios, son esenciales la actitud, pro actividad y habilidad para aplicarlos a un fin específico. El cliente siempre esperará que el primer paso lo dé el área de consultoría. Estar preparado para ello ayudará significativamente a liderar y conducir el proyecto de una manera más exitosa.

- Fallas en los recursos básicos necesarios. La sala de proyecto, el espacio físico, el proyector, las salas de reuniones, la infraestructura tecnológica necesaria en general y el presupuesto, entre otros, son recursos básicos. Si el proyecto es de implementación de un ERP, un recurso básico es el software mismo en el momento exacto y su performance, considerándolo como la herramienta sobre la que se soportarán las funcionalidades del negocio que se desea implementar.

- Fallas en la metodología. Un proyecto que no cuenta con una metodología de trabajo, generalmente va avanzando en forma desestructurada en función de la generación de productos preparados, momentos antes de ser entregados para su puesta en escena; o en otras palabras, para su habilitación operativa sin haber sido probados. Hoy en día, gran parte de los ERP de clase mundial, han avanzado muy fuerte en tener un roadmap de productos claros y sus aceleradores asociados ('entregables'), con planes de trabajo y documentación pre-establecida, que hacen que el desafío mayor sea que el proyecto (gerencia, consultores y cliente) esté previamente empapado en su existencia y uso.

- Fallas en la administración del proyecto. Desde el punto de vista del jefe de proyecto, líder o gerente, de cualquiera de las partes, éste debe ser designado considerando que cualquiera sea la envergadura de la iniciativa, se trata de un desafío de alto impacto en su conducción y éxito. En algunos casos se opta por incorporar a un experimentado profesional, que incluso puede ser externo a la organización. En otros, podrá ser un primerizo que viene haciendo una buena carrera en la compañía. Cualquier opción será válida si al final de este desafío, los resultados en tiempo, costo, retorno de la inversión, calidad y en percepción de cliente son positivos, si éstos son medidos cuantitativa y cualitativamente.

Ahora bien, si nos centramos en este último factor de éxito de un proyecto informático, resultará relevante concentrar los esfuerzos preocupándose en todo momento de:



- Establecer claramente un control de las expectativas asociadas al proyecto, esto es: qué espero del mismo y de los integrantes del equipo, qué requiero de la organización, qué espera el cliente y los integrantes del equipo. Estas son algunas de las preguntas que debieran plantearse al inicio.
- Involucrar a todas las áreas de procesos necesarias para obtener 'el cuadro' completo de los distintos casos de negocios. Gran parte de los proyectos presentan desvíos, pues sólo se realiza relevamiento de parte de los procesos de la empresa y, por motivos particulares, se cree que no incluyendo los de borde o asociados se evita trabajo y una sobrecarga. Al final, de seguro, al no haber investigado y evaluado, el 'todo' será el tema más difícil de resolver, dadas las implicancias que éstos pueden llegar a representar en el conjunto.
- Lograr la aprobación del diseño empresarial que se implementará antes de hacerlo, a nivel de plan y posterior a su desarrollo, es esencial. La firma de aceptación de lo que se solicitó y lo que se realizó es altamente importante.
- Comunicar continuamente el estado y avance del proyecto en las áreas del cliente y entre los integrantes del equipo.
- Llevar un control de toda la documentación del proyecto. Es altamente recomendable generar minutas de la mayor cantidad de las reuniones que se realicen (idealmente todas), identificando claramente acuerdos, fechas y responsabilidades.
- Reunirse continuamente con las áreas del proyecto (clientes y consultoría) y escuchar activamente a cada participante. El seguimiento de los temas que se obtengan siempre será positivo y así se evitará el comentario de "yo traté de decirlo, pero nadie me escuchó".
- Elaborar y hacer seguimiento a la lista con los problemas presentados semana a semana por las áreas asociadas al proyecto. Recomendablemente favorecerá clasificarlos por área y con precisiones respecto a la prioridad, gravedad, urgencia y tendencia de cada tema.



- Reunirse individualmente con los miembros del equipo de proyecto y determinar cuáles son las competencias esenciales de cada uno, para unirlos en pos del éxito del proyecto. Los proyectos no se hacen por sí solos exitosos, si el equipo está constituido exclusivamente por expertos. Claro están los ejemplos de magros resultados que han tenido algunos grandes planteles de fútbol con una impresionante constelación de profesionales. Los resultados van de la mano muchas veces de constancia, actitud y dedicación.
- Es importante que en estas reuniones no necesariamente se conversen sólo los temas de proyecto clasificados como importantes o críticos; a veces ahí no están los inconvenientes y hay que buscarlos incluso en los temas personales o de relaciones.
- Tomar el control del proyecto manteniendo buenas relaciones con todos los integrantes es relevante. Todo integrante debe ser tratado como uno más del equipo. De seguro su elección no fue al azar y debe valorarse su presencia y todos quieren sentir el orgullo de haber participado en un proyecto exitoso. Los elementos con inclinación negativa pueden ser tratados adecuadamente si se les presta atención a sus necesidades desde un principio.
- Promover activamente el término del proyecto al interior del equipo, también siempre será un incentivo.

#### **7.1.4 Ciclo de vida de un producto**

El ciclo de vida de producto (a veces, CVP, también PCC) es la evolución de las ventas de un artículo durante el tiempo que permanece en el mercado. Los productos no generan un volumen máximo de ventas inmediatamente después de introducirse en el mercado, ni mantienen su crecimiento indefinidamente. El concepto de «ciclo de vida de un producto» es una herramienta de mercadotecnia o marketing. Las condiciones bajo las que un producto se vende cambian a lo largo del tiempo; así, las ventas varían y las estrategias de precio, distribución y/o promoción (variables del «marketing mix») deben ajustarse teniendo en cuenta el momento o fase del ciclo de vida en que se encuentra el producto.

Etapas del ciclo beneficios se reducen.



Normalmente ante una situación de esta naturaleza, se puede optar entre las siguientes alternativas: 1 Eliminar el producto. 2 Discontinuar gradualmente su producción. 3 Revitalizarlo, a través de alguna modificación.

El CVP tiene su fundamento teórico o razón de ser en la «teoría de difusión de innovaciones».

- Gestión del ciclo de vida
- Prolongación del ciclo de vida del producto
- Relanzamiento
- Actualización
- Prolongación de la fase de madurez
- Mantener una demanda residual en fase de declive
- Evolución de mercado
- Referencias

#### Gestión del ciclo de vida

El ciclo de vida no es exactamente igual para todos los productos. Mientras que algunos tienen un lanzamiento durante un corto período, la mayoría de los productos de consumo se mantiene en la etapa de madurez durante años (por ejemplo, la leche).

Las personas de marketing deben conocer la fase del ciclo en que se encuentran los productos para poder ajustar las políticas y estrategias del marketing mix a esa fase, ya que las estrategias van cambiando a medida que el producto pasa de una fase a otra.

- La publicidad, por ejemplo, debe ser informativa en la etapa de introducción, persuasiva en las etapas de crecimiento y madurez, y orientada a mantener el recuerdo en la etapa de declive.
- Los presupuestos para promoción tienden a ser mayores en las primeras etapas y van decayendo en las de madurez y declive.
- El precio suele ser elevado en las fases de introducción y crecimiento, pero en la madurez el precio debe ser competitivo para mantenerse en el mercado.
- La distribución es baja en la fase de introducción; más amplia en las fases de crecimiento y madurez, para volver disminuir en el declive.



---

## Prolongación del ciclo de vida del producto

Las compañías se esfuerzan por alargar la vida del producto todo lo posible. Esto se debe a que es mucho más barato mantener un producto en el mercado que retirarlo y lanzar otro nuevo.

Los responsables de marketing han diseñado diferentes técnicas para evitar o retrasar la etapa de declive del producto. Entre las estrategias que utilizan los productores se encuentran las siguientes:

Tres patrones de prolongación del ciclo de vida del producto:

1. Madurez larga y estable.
2. Actualización.
3. Relanzamiento.

Tres ejemplos particulares del ciclo de vida del producto:

1. Cambio de tendencia o estilo
2. Moda
3. Novedad efímera.

### Relanzamiento

- Cambio de fórmula.
- Cambio de características.
- Notable mejora de la calidad.
- Importantes y nuevas ventajas competitivas

El relanzamiento tiene efectos duraderos; se trata «casi» de un nuevo producto en el mercado; por eso, supone un alto riesgo y costes elevados. Algunas empresas se han tenido serios perjuicios en su intento de relanzar un producto; por ejemplo, el cambio de fórmula que realizó Coca-Cola no fue aceptado por los consumidores y se vio obligada a dar marcha atrás a los pocos meses.

### Actualización

- Actualización del embalaje.
- Cambio de diseño o presentación.
- Cambio en el tamaño o la cantidad. Mayor oferta de tamaños.
- Mayor comodidad de uso.
- Ligeras modificaciones del producto: aroma, color, textura...



Se trata de una técnica que utiliza constantemente la industria del automóvil. Por ejemplo, la evolución que han tenido a lo largo de los años modelos como el Golf de Volkswagen, el Ford Fiesta o el Seat Ibiza. Los efectos son menos duraderos que los de un relanzamiento, pero el coste y riesgo es menor.

#### Prolongación de la fase de madurez

- Incrementar la frecuencia de compra de los clientes. La frecuencia de compra se puede aumentar de diversas maneras. Algunos champús publicitan que son tan suaves como para usarlos todos los días: cuanto mayor el uso, mayor el consumo y la compra.

- Promover nuevos hábitos de consumo:

1. Entre los que ya lo consumen. Por ejemplo, los esfuerzos que realizan algunos fabricantes de cacao soluble para que se consuma con leche fría en verano, llegando incluso a regalar objetos para batirlo pues se disuelve mejor. También los fabricantes de gaseosas invitan a probar el tinto de verano: vino con gaseosa.

2. Ampliando a otros segmentos de mercado. Por ejemplo, el champú Johnson para niños ofrece sus ventajas también a las mamás. O la campaña de 'Aprende de tus hijos' en la que los niños enseñaban a sus padres a tomar yogur Danone. Con el tiempo, un producto que era netamente infantil pasó a ser consumido por gente de cualquier edad.

#### Mantener una demanda residual en fase de declive

- Promocionar nichos de mercado.
- Descuentos
- Pequeñas innovaciones (más funciones)

#### Evolución de mercado

La evolución del mercado es un proceso paralelo al ciclo de vida del producto. A medida que la categoría de producto madura, la industria atraviesa etapas que se reflejan en las etapas del ciclo de vida del producto:



- 1. **Cristalización de mercado.** La demanda latente de una categoría de producto se activa con la introducción de un nuevo producto.
- 2. **Expansión de mercado.** Entran nuevas compañías en el mercado y cada vez son más los consumidores que conocen la categoría de producto.
- 3. **Fragmentación de mercado.** La industria se subdivide en nutridos grupos competitivos a medida que entran más compañías en el mercado.
- 4. **Consolidación de mercado.** Las compañías empiezan a abandonar el mercado debido a la dura competencia, la caída de los precios y la caída de los beneficios.
- 5. **Terminación de mercado.** Los consumidores dejan de pedir el producto y las empresas que lo producen dejan de tener ganancias por lo cual su producto ya no es rentable y tienen sólo dos opciones actualizar el producto o retirarlo del mercado.

## **7.2 Producción**

Del latín *productio*, el concepto 'producción' hace referencia a la acción de generar (entendido como sinónimo de producir), al objeto producido, al modo en que se llevó a cabo el proceso o a la suma de los productos del suelo o de la industria.

En este sentido, una oración que podría servir de perfecto ejemplo de lo que hemos señalado podría ser la siguiente: La empresa del padre de Jesús llevaba muchos años funcionando y se dedicaba a la producción de pienso para el ganado de la zona.

El verbo producir, por su parte, se asocia con las ideas de engendrar, procrear, criar, procurar, originar, ocasionar y fabricar. Cuando se refiere a un terreno, en cambio, producir es una noción que describe la situación de rendir fruto. Por otra parte, cuando esta palabra se aplica a un elemento, adquiere el sentido de rentar o redituar interés.

En el campo de la economía, la producción está definida como la creación y el procesamiento de bienes y mercancías. El proceso abarca la concepción, el procesamiento y la financiación, entre otras etapas. La producción constituye uno de los procesos económicos más importantes y es el medio a través del cual el trabajo humano genera riqueza.



Existen diversas formas de llevar a cabo una determinada producción en el marco de una sociedad, determinadas por los vínculos de producción que los individuos establecen en el contexto laboral. Por medio de las relaciones de producción, el trabajo individual se convierte en una parte del trabajo social.

Para el filósofo alemán Karl Marx, el modo de producir no está determinado por el objeto o la cantidad que se produce. Tampoco por cuánto se produce, sino por el modo en que se lleva adelante dicha producción.

Ya que hemos hecho mención a la figura de un personaje histórico, volviendo a la historia es necesario destacar un término que nació durante la época de la industrialización y que consiguió convertirse en un auténtico fenómeno y en una innovación. Nos estamos refiriendo al concepto de producción en cadena.

Un término este que viene a definir un sistema de trabajo, especialmente en el ámbito industrial, en el que cada empleado tiene una función determinada que para llevarse a cabo depende de otra y que a su vez propicia que también de la misma surja otra siguiente. Una forma de organización que puede visualizarse perfectamente en qué consiste en la película Tiempos modernos (1936) de Charles Chaplin.

Entre las diferentes modalidades de producción, puede mencionarse el esclavista (donde la fuerza de trabajo es esclava, por lo tanto, no es propiedad del trabajador), el feudal (relacionado con la actividad agrícola) y el capitalista (donde el trabajador, a través de un contrato, vende su fuerza de trabajo a cambio de un salario).

Además de todo lo citado también hay que subrayar que existen otros tipos de producción que se refieren a campos muy concretos. De esta manera nos encontramos, por ejemplo, con la producción audiovisual que es la que versa sobre contenidos tales como el cine y la televisión. De ahí que las empresas que se dedican a desarrollar trabajos en ambos ámbitos sean conocidas como productoras.

Y tampoco hay que olvidar a la producción musical. Está en concreto es la que se lleva a cabo por un profesional que se dedica, en el ámbito que le da nombre, a controlar y supervisar lo que es la grabación de las canciones de un artista o grupo en concreto.



## 7.2.1 Funciones de Control de Producción

Es la función de la dirección de la empresa que sistematiza por anticipado los factores de mano de obra, materias primas, maquinaria y equipo, para realizar la fabricación que esté determinada por anticipado, con relación:

- Utilidades que deseen lograr.
- Demanda del mercado.
- Capacidad y facilidades de la planta.
- Puestos laborales que se crean.

Es la actividad de decidir acerca de los medios que la empresa industrial necesitará para sus futuras operaciones manufactureras y para distribuir esos medios de tal suerte que se fabrique el producto deseado en las cantidades, al menor costo posible.

En concreto, tiene por finalidad vigilar que se logre:

1. Disponer de materias primas y demás elementos de fabricación, en el momento oportuno y en el lugar requerido.
2. Reducir en lo posible, los periodos muertos de la maquinaria y de los obreros.
3. Asegurar que los obreros no trabajan en exceso, ni que estén inactivos.

## 7.2.2 Planeación de la Producción

Planeación de la Producción es aquella función de determinar los límites y niveles que deben mantener las operaciones de la industria en el futuro.

Un plan de producción adecuado, es una proyección del nivel de producción requerido para una provisión de producción específica, pero no constituye un compromiso que obligue a que los artículos individuales, sean elaborados dentro del plan mencionado.

El plan de producción, crea del marco dentro del cual, funcionarán las técnicas de control de inventario y fijará el monto de pedidos que deben hacerse para alimentar la planta.



Un plan de producción, permite cotejar con regularidad el reforzamiento del inventario, contra los niveles predeterminados; pudiendo así, decidir a tiempo por una acción correctiva, si dichos niveles son demasiado altos o demasiado bajos.

### **7.2.3 Programa de la producción**

Actividad que consiste en la fijación de planes y horarios de la producción, de acuerdo a la prioridad de la operación por realizar, determinado así su inicio y fin, para lograr el nivel más eficiente. La función principal de la programación de la producción consiste en lograr un movimiento uniforme y rítmico de los productos a través de las etapas de producción.

Se inicia con la especificación de lo que debe hacerse, en función de la planeación de la producción. Incluye la carga de los productos a los centros de producción y el despacho de instrucciones pertinentes a la operación.

El programa de producción es afectado por:

- Materiales: Para cumplir con las fechas comprometidas para su entrega.
- Capacidad del personal: Para mantener bajos costos al utilizarlo eficazmente, en ocasiones afecta la fecha de entrega.
- Capacidad de producción de la maquinaria: Para tener una utilización adecuada de ellas, deben observarse las condiciones ambientales, especificaciones, calidad y cantidad de los materiales, la experiencia y capacidad de las operaciones en aquellas.
- Sistemas de producción: Realizar un estudio y seleccionar el más adecuado, acorde con las necesidades de la empresa.

La función de la programación de producción tiene como finalidad la siguiente:

- Prever las pérdidas de tiempo o las sobrecargas entre los centros de producción.
- Mantener ocupada la mano de obra disponible.
- Cumplir con los plazos de entrega establecidos.

Existen diversos medios de programación de la producción, entre los que destacan los siguientes:

1. Gráfica de Barras. Muestra las líneas de tendencia.
2. Gráfica de Gantt. Se utiliza en la resolución de problemas relativamente pequeños y de poca complejidad.



3. Camino Crítico. Se conoce también como teoría de redes, es un método matemático que permite una secuencia y utilización óptima de los recursos.

4. Pert- Cost. Es una variación del camino crítico, en la cual además de tener como objetivo minimizar el tiempo, se desea lograr el máximo de calidad del trabajo y la reducción mínima de costos.

#### **7.2.4 Cómo se organiza un sistema de producción**

Producción: Se ocupa específicamente de la actividad de producción de artículos, es decir, de su diseño, su fabricación y del control del personal, los materiales, los equipos, el capital y la información para el logro de esos objetivos.

Operaciones: Es un concepto más amplio que el de producción. Se refiere a la actividad productora de artículos o servicios de cualquier organización ya sea pública o privada, lucrativa o no.

La gestión de operaciones, por tanto, engloba a la dirección de la producción.

Producto: Es el nombre genérico que se da al resultado de un sistema productivo y que puede ser un bien o un servicio. Un servicio es una actividad solicitada por una persona o cliente.

Actividad productiva:

Producir es transformar unos bienes o servicios (factores de producción o inputs) en otros bienes o servicios (outputs o productos).

Producir es también crear utilidad o aumentar la utilidad de los bienes para satisfacer las necesidades humanas.

Entonces podemos decir que la actividad productiva no se limita a la producción física. Estas actividades se denominan actividades económicas productivas y son aquellas que consiguen que el producto tenga un mayor valor. El concepto de producción se divide en:

- Producción en sentido genérico, económico o amplio: es la actividad económica global que desarrolla un agente económico por la que se crea un valor susceptible de transacción.



---

•Producción en sentido específico, técnico-económico o estricto: es la etapa concreta de la actividad económica de creación de valor que describe el proceso de transformación.

Función de producción:

Es aquella parte de la organización que existe fundamentalmente para generar y fabricar los productos de la organización. La función de producción a su vez está formada por:

Proceso de transformación: es el mecanismo de conversión de los factores o inputs en productos u outputs.

Está compuesto por:

Tarea: es una actividad a desarrollar por los trabajadores o máquinas sobre las materias primas.

Flujo:

Flujo de bienes: son los bienes que se mueven de: una tarea a otra tarea; una tarea al almacén; el almacén a una tarea.

Flujos de información: son las instrucciones o directrices que se trasladan.

Almacenamiento: se produce cuando no se efectúa ninguna tarea y el bien o servicio no se traslada.

Output o salidas: son los productos obtenidos o servicios prestados. Se producen también ciertos productos no deseados (residuos, contaminación, etc.).

Entorno o medioambiente: son todos aquellos elementos que no forman parte de la función de producción pero que están directa o indirectamente relacionados con ella.

Existen dos tipos:

1. Entorno genérico: Es todo aquello que rodea a la empresa o coincide con el entorno de la empresa. Por ejemplo: afectan las políticas, condiciones legales, la tecnología.



2. Entorno específico: Es el que engloba al resto de departamentos de la empresa.

Retroalimentación: es un mecanismo para conocer si se están cumpliendo los objetivos.

Ejemplo: hipermercados

### Los sistemas productivos y sus características

Sistema	Entradas principales	Actividad de transformación	Acontecimientos fortuitos	Resultados principales
Renault	Acero, vidrio, trabajadores, directivos, ...	Montaje de automóviles	Nuevos reglamentos gubernamentales, menos automóviles competencia	Automóviles
Cruz Roja	Edificios, ambulatorios, personas, ...	Diagnóstico, cirugía, rehabilitación, ...	Disminución de los pagos por atención médica	Personas sanas
Las Tinajas	Carne, personas.	Preparación de alimentos	Aumento del precio de la carne, huelga de camareros	Clientes satisfechos que desean regresar
IC	Aulas, material diverso, personal, profesores, ...	Clases en aulas, lecturas, análisis con los alumnos, uso de biblioteca	Pérdida de libros en biblioteca, cancelación curso por salud del profesor	Profesionales con preparación que pueden ser contratados

Figura 17

## 7.2.5 Tipos de Producción

### TIPOS DE SISTEMAS DE PRODUCCIÓN (definición)

Un sistema en sí puede ser definido como un conjunto de partes interrelacionadas que existen para alcanzar un determinado objetivo. Donde cada parte del sistema puede ser un departamento un organismo o un subsistema. De esta manera una



---

empresa puede ser vista como un sistema con sus departamentos como subsistemas.

Un sistema puede ser abierto o cerrado. Los sistemas cerrados (o mecánicos) funcionan de acuerdo con predeterminadas relaciones de causa y efecto y mantienen un intercambio predeterminado también con el ambiente, donde determinadas entradas producen determinadas salidas. En cambio un sistema abierto (u orgánico) funcionan dentro de relaciones causa-efecto desconocidas e indeterminadas y mantienen un intercambio intenso con el ambiente.

En realidad las empresas son sistemas completamente abiertos con sus respectivas dificultades. Las empresas importan recursos a través de sus entradas, procesan y transforman esos recursos y exportan el resultado de ese procesamiento y transformación de regreso al ambiente a través de sus salidas. La relación entradas/salidas indica la eficiencia del sistema.

Un sistema de producción es entonces la manera en que se lleva a cabo la entrada de las materias primas (que pueden ser materiales, información, etc.) así como el proceso dentro de la empresa para transformar los materiales y así obtener un producto terminado para la entrega de los mismos a los clientes o consumidores, teniendo en cuenta un control adecuado del mismo.

## TIPOS DE SISTEMAS DE PRODUCCIÓN

Se acepta que existen tres tipos tradicionales de sistemas de producción, que son la producción por trabajos o bajo pedido, la producción por lotes y la producción continua, a los cuales se puede agregar un cuarto tipo llamado tecnología de grupos. Estos tipos de sistemas no están necesariamente asociados con el volumen de producción, aunque si es una característica más.

Es importante darse cuenta que el tipo de producción dicta el sistema organizativo, y en grado importante la distribución del equipo. Cada tipo de producción tiene características específicas y requieren condiciones diferentes para que sea eficaz su implantación y operación, lo que veremos a continuación en este trabajo.



---

## a) PRODUCCIÓN POR TRABAJOS O BAJO PEDIDO

Es el utilizado por la empresa que produce solamente después de haber recibido un encargo o pedido de sus productos. Sólo después del contrato o encargo de un determinado producto, la empresa lo elabora. En primer lugar, el producto se ofrece al mercado. Cuando se recibe el pedido, el plan ofrecido para la cotización del cliente es utilizado para hacer un análisis más detallado del trabajo que se realizará. Este análisis del trabajo involucra:

- 1) Una lista de todos los materiales necesarios para hacer el trabajo encomendado.
- 2) Una relación completa del trabajo a realizar, dividido en número de horas para cada tipo de trabajo especializado.
- 3) Un plan detallado de secuencia cronológica, que indique cuando deberá trabajar cada tipo de mano de obra y cuándo cada tipo de material deberá estar disponible para poder ser utilizado.

El caso más simple de producción bajo pedido es el del taller o de la producción unitaria. Es el sistema en el cual la producción se hace por unidades o cantidades pequeña, cada producto a su tiempo lo cual se modifica a medida que se realiza el trabajo. El proceso productivo es poco automatizado y estandarizado.

Sin embargo el nivel tecnológico depende del tipo de empresa y a medida que este aumenta, aumentan también los problemas gerenciales, a menos que la fuerza de trabajo y otros recursos se dispersen al término de cada trabajo.

Las características esenciales del control de la producción por proyectos parecen ser:

- Definición clara de los objetivos.
- Acuerdo sobre resultados cuantificables a intervalos especificados.
- Un comité administrativo que este facultado para tomar decisiones relativas a las necesidades de los trabajos, a la mano de obra y otros recursos.



En el caso de la producción de equipos especializados individuales es inevitable recurrir a la producción por trabajos, pero en el caso de la fabricación cuantitativa es concebible, aunque poco probable, que pueda también usarse la producción por trabajos. Sí un trabajo comprende cinco unidades idénticas y se decide producirlas simultáneamente mediante un sistema de producción por trabajos, se requerirán entonces cinco grupos de trabajo completos, debiendo abarcar cada grupo todas las especialidades necesarias. El valor agregado a cada unidad aumentará entonces en forma continua y en 'paralelo', con relación al tiempo.

## b) PRODUCCIÓN POR LOTES

Es el sistema de producción que usan las empresas que producen una cantidad limitada de un producto cada vez, al aumentar las cantidades más allá de las pocas que se fabrican al iniciar la compañía, el trabajo puede realizarse de esta manera. Esa cantidad limitada se denomina lote de producción. Estos métodos requieren que el trabajo relacionado con cualquier producto se divida en partes u operaciones, y que cada operación quede terminada para el lote completo antes de emprender la siguiente operación. Esta técnica es tal vez el tipo de producción más común. Su aplicación permite cierto grado de especialización de la mano de obra, y la inversión de capital se mantiene baja, aunque es considerable la organización y la planeación que se requieren para librarse del tiempo de inactividad o pérdida de tiempo.

Es en la producción por lotes donde el departamento de control de producción puede producir los mayores beneficios, pero es también en este tipo de producción donde se encuentran las mayores dificultades para organizar el funcionamiento efectivo del departamento de control de producción.

Al hacerse cierto número de productos el trabajo que requiere cada unidad se dividirá en varias operaciones, no necesariamente de igual contenido de trabajo, y los operarios también se dividirán en grupos de trabajo. De manera que al terminar el primer grupo una parte del proceso del producto pasa al siguiente grupo y así sucesivamente hasta terminar la manufactura, el lote no pasa a otro grupo hasta que esté terminado todo el trabajo relacionado a esa operación: la transferencia de lotes parciales a menudo puede conducir a considerables dificultades organizativas.

Durante la manufactura por lotes existen siempre materiales en reposo mientras se termina de procesar el lote. Los periodos de reposo de cualquier unidad de un



lote de `n' unidades suman  $(n-1) / n \times 100$  por ciento del tiempo total de producción por lotes. Esto es característico de la producción por lotes, donde el contenido de trabajo del material aumenta en forma irregular y da origen a una cantidad sustancial de trabajos en proceso.

Además del periodo de reposo antes indicado, las dificultades organizativas de la producción por lotes podrían generar otros tiempos de reposo. Cuando hay varios lotes pasando por las mismas etapas de producción y compitiendo por los recursos, es común transferir un lote de un operario o de una máquina o un almacén de `espera' o de `trabajos en proceso', para esperar ahí la disponibilidad del siguiente operador o máquina. Esto es un gran problema para la administración, y no se puede evitar que exista siempre un periodo de reposo por cada unidad del lote, mientras se realiza el trabajo en los demás miembros del lote, y otro periodo de reposo mientras el lote entero está en el almacén de espera.

#### Producción por lotes y distribución funcional

En este sistema existe otro período de demora adicional mucho más serio relacionado con la distribución del equipo. Este sistema, que es con mucho el más común en la industria británica y estadounidense, el equipo se agrupa atendiendo a la función que desempeña en el proceso de transformación del producto.

El efecto de este complejo flujo de material:

- Ocasiona que el material permanezca en la unidad de producción, aunque no esté siendo trabajado, durante un tiempo considerablemente mayor que el que representa el contenido de trabajo.
- Crea un problema organizacional de gran complejidad. Específicamente por las rutas que deben seguir los lotes en la operación.
- Presenta problemas de control muy difíciles, ya que se debe seguir la pista de cada trabajo en su paso por los procesadores. Esto plantea a menudo problemas de recopilación y procesamiento de datos tan grandes, que se abandona la tarea de control y se emprenden todas las acciones con base en `emergencia'.

Las ventajas que se aducen a favor de la distribución funcional son:



---

- Flexibilidad; se pueden cambiar con facilidad las secuencias y prioridades de los trabajos.

- La utilización del equipo puede ser elevada.

- Como los operarios tienden a concentrarse en un solo proceso, su habilidad en dicho proceso puede ser considerable.

- La supervisión de un grupo de supervisores que desempeñan las mismas o muy similares funciones, dan por resultado un gran conocimiento relativo a dichos procesadores.

- La descompostura de un procesador no inmoviliza la producción.

### c) PRODUCCIÓN CONTINUA

Este sistema es el empleado por las empresas que producen un determinado producto, sin cambios, por un largo período. El ritmo de producción es acelerado y las operaciones se ejecutan sin interrupción. Como el producto es el mismo, el proceso de producción no sufre cambios seguidos y puede ser perfeccionado continuamente.

Este tipo de producción es aquel donde el contenido de trabajo del producto aumenta en forma continua. Es aquella donde el procesamiento de material es continuo y progresivo.

Entonces la operación continua significa que al terminar el trabajo determinado en cada operación, la unidad se pasa a la siguiente etapa de trabajo sin esperar todo el trabajo en el lote. Para que el trabajo fluya libremente los tiempos de cada operación deberán de ser de igual longitud y no deben aparecer movimiento hacia fuera de la línea de producción. Por lo tanto la inspección deberá realizarse dentro de la línea de producción de proceso, no debiendo tomar un tiempo mayor que el de operación de la unidad. Además como el sistema esta balanceado cualquier falla afecta no solo a la etapa donde ocurre, sino también a las demás etapas de la línea de producción. Bajo esas circunstancias la línea se debe considerar en conjunto como una entidad aislada y no permitiéndose su descompostura en ningún punto.



Se cree a veces que la producción continua es una técnica reciente, lo cual no es cierto. Pues en 1784 en Pensilvania, se diseñó y opero un molino de granos mecanizado; en 1804 el arsenal británico desarrollo una línea continua con trabajadores dispuestos a lo largo de una máquina amasadora de galletas. Sin embargo el ejemplo más significativo de producción continua se realizó mucho más tarde en 1914-16, cuando la compañía Ford, instalo una gran planta de producción en serie para fabricar el auto Modelo T.

Para que la producción continua pueda funcionar satisfactoriamente hay que considerar los siguientes requisitos:

- Debe haber una demanda sustancialmente constante. Si la demanda fuera intermitente, originaría una acumulación de trabajo terminado que podría originar dificultades de almacenaje. Alternativamente, si la producción fluctuara debido a la demanda, el establecimiento y balance de la línea continua necesitarían realizarse con cierta frecuencia, lo cual conduce a un costo excesivamente alto. En las industrias que tienen demandas con gran fluctuación, se alcanza la nivelación produciendo más existencias durante los periodos `planos', y de estas existencias se completa la producción corriente durante los periodos `pico'. Por supuesto el costo que se paga por esta simplificación organizacional es el costo de llevar en existencia los productos terminados.

- El producto debe normalizarse. Una línea continua es inherentemente inflexible, no pudiendo dar cabida a variaciones en el producto. Se puede lograr una variedad relativa variando los acabados, las decoraciones y otros conceptos menores.

- El material debe ser específico y entregado a tiempo. Debido a la inflexibilidad, la línea continua no puede aceptar variaciones del material. Además, si el material no está disponible cuando se le requiere, el efecto es grave debido a que congelaría toda la línea.

- Todas las etapas tienen que estar balanceadas. Si se ha de cumplir con el requerimiento de que el material no descansa, el tiempo que tome cada etapa debe ser el mismo, lo cual significa que la línea debe estar balanceada.

- Todas las operaciones tienen que ser definidas. Para que la línea mantenga su equilibrio, todas las operaciones deben ser constantes.



---

- El trabajo tiene que confinarse a normas de calidad.

- Cada etapa requiere de maquinaria y equipo correctos. La falta de aparatos apropiados ocasiona el desequilibrio de la línea, lo cual ocasiona ineficiencia en la secuencia entera. Esto puede traducirse en una gran infrautilización de la planta.

- El mantenimiento tiene que prevenir y no corregir las fallas. Si el equipo falla en cualquier etapa la línea se detiene completamente. Para evitar eso se tiene que aplicar un programa en vigencia de mantenimiento preventivo.

- La inspección se efectúa 'en línea' con la producción. Deberá estar balanceada como una operación más dentro de la línea para evitar una dislocación del flujo en la línea.

Para lograr lo anterior se requiere una gran planeación previa a la producción, particularmente para asegurar la entrega a tiempo del material correcto, y para que las operaciones sean de igual duración.

Ventajas de la institución efectiva de las técnicas de producción continúa:

- Se reduce el contenido de mano de obra directa.

- Suponiendo el correcto diseño del producto, la reproducibilidad, y por lo tanto la exactitud y precisión son altas.

- Como la inspección se realiza en la línea, las desviaciones de las normas se detectan rápidamente.

- Como no hay periodo de reposo entre operaciones, el trabajo en proceso se mantiene al mínimo.

- Resulta innecesaria la provisión de almacenajes para el trabajo en proceso, minimizándose el espacio total de almacenaje.

- Se reduce el manejo de materiales.

- Se simplifica el control, siendo prácticamente auto controlada la línea de flujo.

- Se detecta inmediatamente cualquier deficiencia en los materiales y en los métodos.

- Los requerimientos de materiales se pueden planear con más exactitud.

- La inversión en materiales puede traducirse más rápidamente en ingresos por ventas.



### **7.3 Comercialización**

Como se relaciona la comercialización con la producción. Si bien la producción es una actividad económica necesaria, algunas personas exageran su importancia con respecto a la comercialización. Creen que es solo tener un buen producto, los negocios serán un éxito. El caso es que la producción y la comercialización son partes importantes de todo un sistema comercial destinado a suministrar a los consumidores los bienes y servicios que satisfacen sus necesidades. Al combinar producción y comercialización, se obtienen las cuatro utilidades económicas básicas: de forma, de tiempo, de lugar y de posesión, necesarias para satisfacer al consumidor. En este caso utilidad significa la capacidad para ofrecer satisfacción a las necesidades humanas. No hay necesidad por satisfacer y por ende no hay utilidad. La comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean, y debería servir de guía para lo que se produce y se ofrece. Utilidad de posesión significa obtener un producto y tener el derecho de usarlo o consumirlo. Utilidad de tiempo significa disponer del producto cuando el cliente lo desee. Utilidad de lugar significa disponer del producto donde el cliente lo desee.

¿Cómo definir la comercialización?

La comercialización es a la vez un conjunto de actividades realizadas por organizaciones, y un proceso social. Se da en dos planos: Micro y Macro. Se utilizan dos definiciones: Micro comercialización y macro comercialización. La primera observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven. La otra considera ampliamente todo nuestro sistema de producción y distribución.

#### **7.3.1 Definición de micro comercialización**

Es la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades. (Se aplica igualmente a organizaciones con o sin fines de lucro).

La ganancia es el objetivo de la mayoría de las empresas.

Los clientes pueden ser consumidores particulares, firmas comerciales, organizaciones sin fines de lucro.



La comercialización debería comenzar a partir de las necesidades potenciales del cliente, no del proceso de producción. (La comercialización no lo hace todo ella sola).

### **7.3.2 Definición de macro comercialización**

Proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad.

No obstante, el énfasis de la comercialización no recae sobre las actividades de las organizaciones individuales. Por el contrario, el acento se pone sobre cómo funciona todo el sistema comercial. Esto incluye la observación de cómo influye la comercialización en la sociedad y viceversa. (Toda sociedad necesita un sistema económico).

Todos los sistemas económicos deben elaborar algún método para decidir qué y cuánto debe producirse y distribuirse y por quién, cuándo y para quién. La manera de tomar esas decisiones puede variar de una nación a otra. Pero los macroobjetivos son básicamente similares: crear bienes y servicios y ponerlos al alcance en el momento y en el lugar donde se necesiten, con el fin de mantener o mejorar el nivel de vida de cada nación.

En las economías planeadas, los planificadores estatales deciden qué y cuánto producir y distribuir, quién debe hacerlo, cuándo y para quiénes.

Los precios son fijados por planificadores oficiales y tienden a ser muy rígidos, y no a cambiar según la oferta y la demanda. El planeamiento estatal funcionará bien en tanto la economía sea sencilla, y pequeña la variedad de bienes y servicios.

En una economía de mercado, las decisiones individuales de los muchos productores y consumidores forman las macro decisiones para toda la economía. Los consumidores deciden qué se debe producir y quién lo debe hacer, a través de sus votos en dinero.

El precio es una medida del valor

Los precios vigentes en el mercado son una medida aproximada de cómo la sociedad valora determinados bienes y servicios.



Máxima libertad para elegir

Los consumidores de una economía de mercado disfrutan de la máxima libertad de elección.

Es posible que surjan conflictos

Esto se conoce como micro-macro dilema: lo que es "bueno" para algunos productores y consumidores, puede no serlo para la sociedad en conjunto.

Todas las economías necesitan sistemas de macro comercialización.

La comercialización implica intercambio.

En una economía pura de subsistencia, cada familia produce todo lo que consume. No es necesario intercambiar bienes y servicios. Cada productor-consumidor es autosuficiente en plenitud.

### **7.3.3 ¿Quién ejecuta las funciones de comercialización?**

Los productores, consumidores y los especialistas en comercialización.

Los facilitadores están con frecuencia en condiciones de efectuar las funciones de comercialización.

Las funciones se pueden desplazar y compartir.

Desde un punto de vista macro, todas las funciones de comercialización deben ser desempeñadas por alguien. Pero, desde un punto de vista micro, no todas las firmas deben ejecutar todas las funciones. Además, no todos los bienes y servicios exigen todas las funciones en cada una de las etapas de su producción.

### **7.3.4 El papel de la comercialización en la empresa**

El papel de la comercialización cambio mucho al transcurrir los años

Las decisiones comerciales son muy importantes para el éxito de una firma.

Se analizan 5 etapas en la evolución de la comercialización:

1. La era del comercio simple, cuando las familias traficaban o vendían sus "excedentes" de producción a los intermediarios locales.
2. La era de la producción, es decir, ese periodo cuando la firma se dedica a la producción de uno pocos productos específicos, quizá porque no los hay en plaza.
3. La era de la venta, se da cuando la compañía pone en énfasis en las ventas debido al incremento de la competencia.
4. La era del departamento comercial, es aquel momento en que, todas las actividades comerciales quedaron a cargo de un departamento para mejorar el



planeamiento de la política de corto plazo y tratar de integrar todas las actividades de la empresa.

5. La era de la compañía comercial es aquel momento en que, además del planeamiento comercial a corto plazo, el personal de comercialización elabora planes a largo plazo.

### **7.3.5 ¿Qué significa el proceso de comercialización?**

El concepto de comercialización significa que una organización encamina todos sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes por una ganancia. Hay tres ideas fundamentales incluidas en la definición del concepto de comercialización:

1. Orientación hacia el cliente.
2. Esfuerzo total de la empresa.
3. Ganancia como objetivo.

Los directivos deberían trabajar juntos ya que lo hecho por un departamento puede ser la materia prima para la actividad de otro.

Lo importante es que todos los departamentos adopten como objetivo máximo la satisfacción del cliente.

### **7.3.6 La tarea gerencial de la comercialización**

El proceso de la gerencia comercial abarca los siguientes pasos:

1. Planear las actividades comerciales.
2. Dirigir la ejecución de los planes.
3. Controlar estos planes.

En el planeamiento, los gerentes fijan pautas para la tarea de ejecución y especifican los resultados esperados. Luego utilizan estos resultados esperados en la tarea de control, con el propósito de averiguar si todo funcionó de acuerdo con lo previsto.

Los gerentes comerciales deberían buscar nuevas oportunidades.

Los mercados son dinámicos. Las necesidades de los clientes, los competidores y el medio ambiente cambian de continuo.



La tarea de planear la estrategia para guiar a toda la firma se llama planeamiento estratégico (gerencial).

Se trata de una labor de alta gerencia que comprende no sólo las actividades, sino también las de producción, investigación y desarrollo y de otros ámbitos funcionales.

### **7.3.7 ¿Qué es el planteamiento de una estrategia comercial?**

Planeamiento de la estrategia comercial quiere decir encontrar oportunidades atractivas y elaborar estrategias comerciales rentables.

Una estrategia comercial especifica un mercado meta y una mezcla comercial afín.

1. Un mercado meta. Esto es, un grupo bastante homogéneo (similar) de clientes a los que la firma desea atraer.

2. Una mezcla comercial. Esto es, las variables controlables que la empresa concierta para satisfacer a este grupo meta.

Seleccionar una estrategia orientada hacia el mercado es comercialización por metas

La comercialización por metas afirma que una mezcla comercial se adapta para que satisfaga las necesidades de algún cliente determinado.

Por el contrario, la comercialización masiva apunta vagamente a "todo el mundo" con la misma mezcla comercial. Este sistema supone que todo el mundo es igual.

Los "comercializadores masivos" pueden hacer comercialización por metas.

Comercialización masiva quiere decir tratar de vender a "todo el mundo". Los comercializadores masivos como General Foods y Sears están apuntando a mercados claramente definidos.

La comercialización por metas puede significar grandes mercados y ganancias.

### **7.3.8 Preparación de mezclas comerciales para los mercados meta**

Hay muchas variables de la mezcla comercial.

Es útil reducir todas las variables de la mezcla comercial a cuatro grupos básicos.

Producto Promoción Plaza Precio

El cliente no forma parte de la mezcla comercial.

El cliente debería ser la meta de todas las acciones comerciales.



Producto: el adecuado para la meta.

El campo del producto se ocupa de la creación del "producto" adecuado para el mercado meta. Lo importante que debe recordarse es que el bien debería satisfacer algunas de las necesidades de los clientes.

Plaza: alcanzar la meta.

La Plaza hace hincapié en obtener el producto "adecuado" para la Plaza del mercado meta.

Toda vez que el producto comprenda un bien físico, el planeamiento de la Plaza incluye decisiones sobre la distribución física. (Transporte).

Promoción: información y venta al cliente.

Se refiere a informar al mercado meta respecto del producto "adecuado".

La promoción comprende:

Venta personal, implica comunicación hablada directa entre vendedores y clientes en potencia.

Venta masiva, comunicarse con gran cantidad de clientes al mismo tiempo. La forma principal es la publicidad.

Precio: debe ser correcto.

Al fijarlo, deben tener en cuenta la clase de competencia que se da en el mercado y el costo de toda la mezcla comercial.

Es importante destacar que escoger un mercado meta y elaborar una mezcla comercial son tareas interrelacionadas. Ambas deben decidirse juntas.

### **7.3.9 El plan comercial es una guía de control**

La estrategia comercial determina un mercado meta y una mezcla comercial. El plan comercial es una exposición escrita de la estrategia comercial y de los pormenores de tiempo para realizar la estrategia.

1. Qué mezcla comercial se ofrecerá, a quién y durante cuánto tiempo.
2. Qué recursos de la empresa se necesitaran, qué ritmo.
3. Qué resultados se esperan.

El plan también lleva procesos de control, de modo que quien lo ejecute pueda saber si marcha bien o no.



Luego de preparado el plan comercial, los gerentes comerciales se dedican a la ejecución. Esto implicara personal e intermediarios, fijar salarios, escoger materiales de promoción, conseguir el apoyo necesario de otras personas de la firma, etc.

Conclusión:

El papel de la comercialización dentro de una firma orientada a ella, es darle una dirección a la empresa. El concepto de comercialización destaca que los esfuerzos de la compañía deberían concentrarse en satisfacer a algunos de los clientes a quienes apunta, por una ganancia. La tarea de gerencia comercial consiste en planeamiento, ejecución y control continuos. Se estudia constantemente el medio. Se buscan oportunidades y estrategias. Se armonizan los mercados con las mezclas comerciales. Se llevan a cabo controles.

La mayor parte es preocuparse por elaborar mezclas comerciales rentables para mercados metas claramente definidos.

#### **7.4 Canales de Distribución**

Los canales de distribución se definen como los conductos que cada empresa escoge para la distribución más completa, eficiente y económica de sus productos o servicios, de manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible.

Canal de distribución es el circuito a través del cual los fabricantes (productores) ponen a disposición de los consumidores (usuarios finales) los productos para que los adquieran. La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución (transporte y comercialización) de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo. La importancia de éste es cuando cada producto ya esta en su punto de equilibrio y está listo para ser comercializado.

El punto de partida del canal de distribución es el productor. El punto final o de destino es el consumidor. El conjunto de personas u organizaciones que están entre productor y usuario final son los intermediarios. En este sentido, un canal de distribución está constituido por una serie de empresas y/o personas que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a las manos del comprador o usuario y que se denominan genéricamente intermediarios.



Los intermediarios son los que realizan las funciones de distribución, son empresas de distribución situadas entre el productor y el usuario final; en la mayoría de los casos son organizaciones independientes del fabricante. Según los tipos de canales de distribución que son "Directos" e "Indirectos enfatizan los canales cortos y largos mismos que traen beneficios diferentes, puesto que es parte de la logística buscar beneficio en ambas partes, es decir, dependiendo del tipo de canal.

#### Herramienta distribución

En el directo se usan canales cortos, mismos que benefician a los consumidores principalmente ya que los costos de producción tienden a bajar, y beneficia a los productores o empresarios ya que el producto para llegar a manos del consumidor o usuario final gasta menos recursos y esto beneficia tanto al consumidor como al productor o empresario. Y en los canales de distribución indirectos donde existen intermediarios la empresa enfatiza mayores gastos y el producto(s) por ende tiende a tener un costo mayor

#### 7.4.1 Ejemplos de canales

Los canales de distribución son:

Productor.  
Mayorista.  
Minorista.  
Consumidor.

Pueden escogerse las siguientes formas de hacer llegar el producto al consumidor:

- Del productor al mayorista, del mayorista al minorista y del minorista al consumidor.
- Del productor al consumidor.
- Del productor al mayorista y de éste al consumidor.
- Del productor al minorista y de éste al consumidor.

Analicemos cada uno de ellos:



**Mayoristas:** Son generalmente empresas grandes con capital y recursos elevados, por lo que pueden mantener gran cantidad de mercancía en su almacén. Tienen su propia fuerza de ventas y publicidad con promociones, teniendo capacidad para otorgar créditos.

**Minoristas:** Generalmente son empresas pequeñas, que no teniendo recursos económicos, no acceden fácilmente al otorgamiento de crédito y mantienen existencias limitadas de mercancías.

Factores que deben tomarse en cuenta para escoger distribuidores:

Naturaleza del producto.

Precio del producto, en el mercado.

Utilidad que deja la venta del producto.

Con relación al canal que se piensa escoger:

Estabilidad.

Reputación.

Fuerza de ventas.

Capacidad.

Organización.

Servicio.

Políticas que deben establecerse en los canales de distribución.

Para que un distribuidor cumpla fielmente su misión es necesario que conozca debidamente las políticas del productor, por lo que hay que dárselas a conocer preferentemente por escrito.

#### **7.4.2 Funciones de canales de Distribución**

- Centralizan decisiones básicas de la comercialización.
- Participan en la financiación de los productos.
- Contribuyen a reducir costes en los productos debido a que facilitan almacenaje, transporte...
- Se convierten en una partida del activo para el fabricante.
- Intervienen en la fijación de precios, aconsejando el más adecuado.
- Tienen una gran información sobre el producto, competencia y mercado.
- Participan activamente en actividades de promoción.
- Posicionan al producto en el lugar que consideran más adecuado.



- Intervienen directa o indirectamente en el servicio posventa.
- Colaboran en la imagen de la empresa.
- Actúan como fuerza de ventas de la fábrica.
- Reducen los gastos de control.
- Contribuyen a la racionalización profesional de la gestión.
- Venden productos en lugares de difícil acceso y no rentables al fabricante.
- Etcétera.

### 7.4.3 Fijación de precios

Algunos de los objetivos de la fijación de precios más comunes son:

Maximizar el beneficio a largo plazo

Incrementar el volumen de ventas (cantidad)

Incrementar el volumen de ventas (económico)

Incrementar la cuota de mercado

Obtener una tasa determinada de retorno de la inversión

Obtener una tasa determinada de retorno sobre ventas

Estabilizar el mercado o estabilizar el precio

Crecimiento de la compañía

Mantener el liderazgo en precios

Desensibilizar a los consumidores acerca del precio

Desmotivar la entrada de nuevos competidores en la industria

Igualar precios de los competidores

Animar la salida de firmas marginales del mercado

Evitar una investigación o intervención por parte del gobierno

Obtener o mantener la fidelidad o el entusiasmo de distribuidores u otro personal de ventas

Mejorar la imagen de la firma, marca o producto

Ser percibido como "justo" por consumidores y consumidores potenciales

Crear interés y entusiasmo por un producto

Desincentivar rebajas de precios por parte de la competencia

Utilizar el precio para hacer el producto "visible"

Mejorar la rotación del producto

Trata de "arrebatar" el máximo de renta disponible a cada consumidor



### 7.4.4 Como fijar los precios

Una empresa debe poner un precio inicial cuando desarrolla un nuevo producto, cuando introduce su producto normal en un nuevo canal de distribución o área geográfica y cuando licita para conseguir contratos nuevos.

La empresa debe decidir donde posicionará su producto en cuanto a calidad y precio.

En algunos mercados, como el de los automóviles, es posible encontrar hasta ocho puntos de precio:

Segmento		Ejemplo (Automóviles)	
Definitivos		Rolls-Royce	
Dorado		Mercedes_Benz	
Lujo		Audi	
Especiales		Volvo	
Medio		Buick	
Facilidad/comodidad		Ford Escort	
Imitación, pero más barato		Hyundai	
Sólo precio		Kia	

Figura 18

Fuente [http://es.wikipedia.org/wiki/Canal\\_de\\_distribuci%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Canal_de_distribuci%C3%B3n)

Puede haber competencia entre los segmentos de precio - calidad. La siguiente figura muestra nueve estrategias de precio - calidad. Las estrategias diagonales 1, 5 y 9 pueden coexistir en el mismo mercado; es decir, una empresa ofrece un producto de alta calidad a un precio alto, otra ofrece un producto de calidad media a un precio medio. Los tres competidores pueden coexistir en tanto el mercado mantenga tres grupos de compradores: quienes insisten en la calidad, quienes insisten en el precio, y quienes equilibran ambas consideraciones.

Las estrategias 2, 3 y 6 son formas de atacar las posiciones diagonales. La estrategia 2 dice: "nuestro producto tiene la misma alta calidad que el producto 1 pero cobramos menos". La estrategia 3 dice lo mismo y ofrece un ahorro aún



mayor. Si los clientes sensibles a la calidad creen lo que dicen estos competidores, lo sensato será comprarles y ahorrar dinero (a menos que el producto de la empresa 1 haya adquirido un atractivo).

Precio		
Alto	Mediano	Bajo
1. Superior	2. De Valor alto	3. De Supervalor
4. De Sobrecobro	5. De valor medio	6. De buen valor
7. De imitación	8. De economía falsa	9. De economía

Figura 19

Las estrategias de posicionamiento 4, 7, y 8 equivalen a cobrar un precio excesivo por el producto en relación con su calidad. Los clientes se sentirán "estafados" y probablemente se quejaran o hablaran mal de la empresa.

La empresa tiene que considerar muchos factores al establecer su política de precios. Describiremos un procedimiento de seis pasos: (1) Seleccionar el objetivo de la fijación de precios; (2) determinar la demanda; (3) estimar los costos; (4) analizar los costos, precios, ofertas de los competidores (5) Escoger un método de fijación de precios; (6) seleccionar el precio final

#### 7.4.5 Selección del objetivo de fijación de precios

Lo primero que hace la empresa es decidir dónde quiere posicionar su oferta de mercado. Cuánto más claros sean los objetivos de la empresa, más fácil será fijar el precio: Una empresa puede buscar cualquiera de cinco objetivos principales al fijar sus precios:

- Supervivencia
- Utilidades actuales máximas
- Participación máxima de mercado
- Captura máxima del segmento superior del mercado
- Liderazgo en calidad de productos

También existen algunas condiciones que favorecen la fijación de bajos:



- El mercado es muy sensible al precio y un precio bajo estimula su crecimiento
- Los costos de producción y distribución bajan al irse acumulando experiencia en la producción
- El precio bajo desalienta la competencia real y potencial

El equilibrio en los mercados

El punto en que se cruzan las curvas de oferta y demanda, se llama punto de equilibrio del mercado. Cuando el precio del mercado coincide con el del punto de equilibrio, la cantidad ofrecida y la cantidad demandada del bien es la misma. El precio correspondiente a ese punto es llamado precio de equilibrio. La cantidad que se ofrece y se demanda, en otras palabras, la cantidad del bien que se intercambia, es llamada cantidad de equilibrio.

En ese punto,

- todo lo que se produce se vende
- todo lo que se demanda se puede adquirir

## 7.5 Promoción

En un sentido amplio, la promoción, como dicen los autores Stanton, Etzel y Walker, es una forma de comunicación; por tanto, incluye una serie de elementos que son parte de un proceso que se utiliza para transmitir una idea o concepto a un público objetivo.

Este proceso, incluye básicamente los siguientes pasos y elementos:

- Primero: Se codifica el mensaje que el emisor pretende transmitir a su público objetivo. El mensaje puede asumir muchas formas, por ejemplo, puede ser simbólico (verbal, visual) o físico (una muestra, un premio).
- Segundo: Se eligen los medios o canales para transmitir el mensaje, por ejemplo, mediante un vendedor, la televisión, la radio, el correo, una página web en internet, el costado de un autobús, etc...



---

- Tercero: El receptor recibe el mensaje y lo decodifica o interpreta en función de la forma como fue codificado, los medios o canales por los que se transmitió el mensaje y de su capacidad o interés para hacerlo.

- Cuarto: El receptor emite una respuesta que le sirve al emisor como una retroalimentación, porque le dice como fue recibido el mensaje y cómo lo percibió el receptor.

Si el mensaje (que es uno de los elementos más importantes de toda actividad promocional) se transmite con éxito, se produce un cambio en el conocimiento, las creencias o los sentimientos de los receptores, y en esencia, es eso lo que se pretende lograr cuando se emplea a la "promoción".

Conclusión:

En conclusión, el concepto de promoción describe a este último como el "conjunto de actividades que se realizan para comunicar apropiadamente un mensaje a su público objetivo, con la finalidad de lograr un cambio en sus conocimientos, creencias o sentimientos, a favor de la empresa, organización o persona que la utiliza".



## CAPITULO VIII ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LAS PYMES

### Introducción

La administración financiera de cualquier empresa se ocupa de solucionar interrogantes como: ¿por qué es importante y cómo se fijan las políticas de efectivo y activo circulante?, ¿qué aspectos involucra la decisión crediticia?, ¿cómo se establece el control para el otorgamiento de crédito?, ¿qué aspectos se deben considerar para la determinación de las políticas de cobranza?, ¿cómo establecer una administración efectiva de los diferentes tipos de pasivos?, ¿cuáles son las técnicas más comunes de análisis financiero y cómo se aplican?, ¿qué es el punto de equilibrio y cuál es su utilidad?, ¿qué aspectos se deben considerar en la toma de decisiones financieras?, ¿cuál es la importancia del valor del dinero en el tiempo y cómo se calcula?, ¿por qué y cómo se realiza el análisis de riesgo y sensibilidad?.

### 8.1 Políticas de efectivo y activo circulante

El establecimiento de políticas tiene como objetivo, evitar la insuficiencia o exceso de efectivo y activos circulantes así como optimizar los costos asociados mediante su manejo y administración.

#### Caja y bancos

Las empresas requieren del establecimiento de políticas de efectivo que les permitan contar con los recursos financieros necesarios para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, por lo que deben tener fondos suficientes para hacer frente a los desfases que se producen entre los ingresos y los pagos dentro de las operaciones normales de la empresa, ya que en algunas ocasiones éstos no concurren conforme a lo programado y, en otras, se requiere la creación de fondos durante un cierto tiempo para poder cumplir con pagos no constantes, como pueden ser: el pago de dividendos o de impuesto sobre la renta.

Las políticas pueden establecerse con el fin de mantener un nivel de efectivo superior al normal como una previsión de oportunidad, para aprovechar en un momento dado el beneficio de emplear o invertir en condiciones favorables, como la compra a precio reducido de un lote importante de materia prima, la compra o la obtención de un descuento importante por pago anticipado.

Algunas empresas requieren mantener cantidades superiores a las normalmente necesarias en su función operativa, para hacer frente a una situación de falta de liquidez repentina que puede producirse por una baja importante de ventas,



---

aumento en el precio de las materias primas o por una falta de recuperación oportuna de las cuentas por cobrar a clientes.

Si la empresa no cuenta con una política definida sobre el nivel de efectivo que debe mantener, sus saldos reflejarán el resultado de las operaciones derivadas de las áreas de producción, ventas, distribución, entre otras.

El buen juicio, el conocimiento de la empresa y bases firmes de cálculo de los siguientes rubros, son necesarios para establecer una política de efectivo adecuada:

**Cobros a clientes.** La cobranza a clientes debe determinarse con base en las ventas y condiciones de pago que han sido establecidas con ellos, para lo cual es importante conocer el comportamiento y actitud de los clientes de la empresa respecto a las condiciones de venta pactadas.

**Salarios.** Es recomendable que se haga sobre la base de un cálculo individual en el que se listen todos y cada uno de los puestos autorizados con su valor correspondiente, de preferencia por área o departamento, para determinar una cifra que cubra las necesidades futuras. De este cálculo se desprenden otros como son: las gratificaciones del seguro social, el SAR y todos los beneficios a que el personal tiene derecho.

**Proveedores.** Este concepto está ligado con los niveles de inventario que deben mantenerse y los ciclos de producción que se hayan establecido, así como las condiciones de compra que se hayan negociado con los proveedores. Su cálculo es semejante al empleado en los cobros a clientes, con el fin de determinar la cantidad requerida.

**Impuesto al valor agregado.** El monto a pagar a proveedores es calculado con base en las ventas netas que se hayan estimado el mes anterior.

**Inversiones en maquinaria y equipo.** Se deben prever las futuras inversiones en maquinaria y equipo, con base en una serie de estudios, requisitos y aprobaciones para ser consideradas.

**Impuesto sobre la renta.** Representa uno de los pagos importantes que debe realizar la empresa y su cálculo se determina con base en lo que señala la ley.

**Dividendos.** La cantidad prevista para este caso debe ser de conformidad a lo dispuesto por el propietario o por la asamblea ordinaria de accionistas.



---

Reparto de utilidades. Se calcula con base en el resultado de la declaración final del impuesto sobre la renta del año anterior.

Otros. Deben reunirse todos los pagos pequeños a que esté obligada la empresa en el corto plazo y destacar las partidas significativas que requieran de una vigilancia estrecha.

En última instancia, se determinan los resultados de las operaciones anteriores y se dicta la política sobre el nivel de efectivo que debe existir.

### **Cuentas por cobrar a clientes**

Las cuentas por cobrar, son los créditos que la empresa concede a sus clientes. La política de cuentas por cobrar es un instrumento de mercadotecnia y sirve para fomentar las ventas. La administración de cuentas por cobrar a clientes implica generalmente un dilema entre la liquidez y la productividad, ya que si se ofrecen muchas facilidades para la venta de los productos, se incrementarán las ventas y también las utilidades; pero por otra parte, se comprometen fondos en cuentas por cobrar, que disminuyen la liquidez de la empresa.

Las políticas relativas al otorgamiento de crédito y los esfuerzos de cobro determinan el monto de esta inversión en relación con las ventas realizadas o por realizar. Es importante conocer el comportamiento de los clientes en la liquidación de las facturas, así como las políticas que la empresa fije respecto a la estrategia de venta mediante promociones o períodos extras de crédito, que de alguna forma desplazan los productos a bodegas de los clientes, sin que el consumidor lo haya adquirido. Esto origina una disminución en el flujo de fondos de los clientes, lo que perjudica su liquidez y falta oportuna de pago de las facturas de la empresa.

Para determinar la política más conveniente, es necesario considerar los costos de financiamiento, los de cobranza y los de las posibles demoras e incumplimientos. De esta manera, la empresa evaluará cada una de las políticas posibles con respecto al tiempo y descuentos para el pago de la mercancía, y determinará la más conveniente, considerando los costos adicionales de financiamiento y cobranza asociados a esas condiciones. La empresa incurre en costos asociados con la morosidad en el pago como son los gastos que implica el empleo de diferentes métodos para el cobro. Si la cuenta definitivamente no se paga, la empresa tendrá que cancelar en su totalidad el importe por gasto de las cuentas malas.



Una vez elegida la política apropiada, hay que vigilar las cuentas para asegurarse de que los procedimientos de cobranza funcionan como es debido, que no existe deterioro en la contabilidad de los clientes individuales y que a cada cliente potencial se le investiga para determinar el riesgo que se corre al otorgarle el crédito.

De una u otra forma, es necesario establecer políticas y mantenerlas congruentes con la actividad económica actual.

### **Inventarios**

La determinación de las políticas de inventarios tienen como objetivo fijar el nivel óptimo de inversión que debe tener una empresa. Normalmente las empresas de este giro tienen cuatro diferentes categorías de inventarios que son:

- Materias primas
- Productos en proceso
- Artículos o productos terminados
- Refacciones y herramientas

Cada uno de los inventarios tiene una problemática diferente, por lo que deben analizarse con cuidado para así poder delimitar sus implicaciones financieras, así como estar pendiente de un problema común y básico que es el de mantener un nivel adecuado en función de las ventas futuras. Mientras más reducido sea el inventario, mayor será la rentabilidad de la inversión; pero si el nivel de inventario es muy reducido, acarrea problemas de falta de existencia y, por lo tanto, de producción y más adelante de ventas; que puedan afectar el volumen de éstas y generar una baja en la rentabilidad.

Para fijar el nivel de inversión adecuado se deben analizar una serie de factores como son: el volumen de la producción requerida en función de las compras y ventas, el mantenimiento de un inventario de seguridad por falta de suministros, la reducción de precios en las compras por volumen o lotes, las perspectivas de alza o baja en los precios, el costo y el riesgo de mantenimiento de la inversión, la duración del proceso, el tiempo en que el proveedor surte los pedidos, el tiempo de tránsito, la política de servicio a clientes, la demanda estacional, las materias primas estacionales, entre otros aspectos.

El inventario de producción en proceso, en el caso de las empresas de este giro, está en función de su tiempo de duración. A lo largo del proceso productivo, la política de este inventario se da a partir del resultado de multiplicar el número de días de proceso por el costo de ventas futuras.



El inventario de producto terminado debe ser suficiente como para impedir que se incumpla con las entregas a los clientes.

## **8.2 Crédito comercial y gestión de cobro a clientes**

El crédito comercial se refiere a la venta de bienes o servicios que no son de contado. Las políticas referentes al otorgamiento de créditos implican encontrar un equilibrio entre el riesgo y el rendimiento de la empresa. En el grado en que se otorguen créditos y se amplíen los plazos de cobro a clientes, se estarán inmovilizando fondos en cuentas por cobrar y peligrará la capacidad de la empresa para liquidar sus pasivos. Esto, sin embargo, tiene la ventaja de facilitar la venta de productos y mejorar las utilidades de la empresa.

En toda operación de crédito, las empresas corren el riesgo de que la promesa de pago a un futuro no se cumpla, ya que no existe la seguridad de que se realice, ya que los deudores más solventes y dignos de confianza pueden dejar de pagar totalmente sus obligaciones, en virtud de las numerosas contingencias que pueden presentárseles. De ahí que la empresa acepte como parte de la operación a crédito, la probabilidad de que el cliente no cumpla con su promesa de pago.

Todas las empresas corren riesgos que pueden preverse antes de otorgar un crédito a clientes, cuantificando y comparando la ganancia que pudiera obtenerse contra el riesgo que se corre. Si el riesgo resulta ser mejor que la ganancia, no se realiza la operación.

## **8.3 Administración de pasivos**

Las deudas de una empresa son una fuente de financiamiento que le permiten adquirir bienes de capital, inventarios, pago de nóminas, entre otros. Sin embargo, este financiamiento se debe analizar cuidadosamente, ya que compromete los recursos de la empresa a corto y largo plazo, según sea el caso. Los pasivos generalmente se obtienen de las siguientes fuentes:

- Proveedores (crédito comercial)
- Banca
- Crédito hipotecario
- Crédito refaccionario
- Emisión de obligaciones
- Factoraje financiero
- Almacenes generales de depósito
- Préstamos personales



Entre los elementos que se deben analizar para la solicitud de un crédito están: naturaleza del crédito, si satisface las necesidades de la empresa, plazo para pagarlo, tasa de interés que se genera, descuentos por pronto pago y tipo de bien que se entrega en garantía.

El primer paso para una efectiva administración de los pasivos conlleva la clasificación de los diversos tipos de deudas y obligaciones en grupos formados con valores homogéneos; y se debe realizar atendiendo su mayor y menor grado de exigibilidad, entendida como el menor o mayor plazo de que se dispone para liquidar una deuda o una obligación.

- Mayor grado de exigibilidad. Una deuda o una obligación tiene mayor grado de exigibilidad, en tanto sea menor el plazo de que se dispone para liquidarla.
- Menor grado de exigibilidad. Una deuda o una obligación tiene menor grado de exigibilidad, en tanto sea mayor el plazo de que se dispone para liquidarla.

En atención a su mayor y menor grado de exigibilidad, las deudas y obligaciones que forman el pasivo se clasifican en:

**Pasivo circulante o flotante.** Este grupo está formado por todas las deudas y obligaciones cuyo vencimiento se ubique en un plazo menor de un año; tales deudas y obligaciones tienen como característica principal que se encuentran en constante movimiento o rotación.

Para eliminar las posibilidades por falta de liquidez que pudieran presentarse al ejecutar una estimación inadecuada, es recomendable obtener líneas de crédito superiores a los requerimientos determinados con bases presupuestales. Por ello, este presupuesto debe estar ligado a otros gastos que forman parte del presupuesto de operación y de gastos acumulados.

Las principales deudas y obligaciones que forman el pasivo circulante o flotante son:

**Cuentas por pagar a proveedores.** Generalmente representan una cantidad importante dentro del pasivo de las empresas y su comportamiento está ligado a las compras que la empresa efectúa, ya que por lo regular las obligaciones están distribuidas entre muchos proveedores, complicando su cálculo individual para



establecer el monto correspondiente a este financiamiento. Si se cuenta con una política establecida para efectuar las compras y hacer frente a las ventas futuras; se puede observar que su monto responde precisamente al costo de las ventas futuras, lo que en la práctica es una forma confiable y segura para calcular su monto.

Es importante destacar que para obtener un cálculo más exacto, debe considerarse el costo de las materias primas, incluido en el costo de ventas. Se toman en consideración estrategias especiales en las compras, como pueden ser: compras por furgón o lote en determinadas fechas del año, o bien pagos anticipados para obtener importantes descuentos financieros.

**Gastos de operación e impuestos acumulados por pagar.** Estos conceptos son manejados y estimados mensualmente en las empresas de este giro y normalmente están ligados con otros conceptos: la provisión del impuesto sobre la renta está relacionada con las cantidades mostradas en resultados menos los anticipos detallados en el presupuesto del efectivo; los intereses acumulados están relacionados con los préstamos, por lo que es muy conveniente que estos conceptos estén cruzados con otros, para dar al presupuesto una mayor seguridad numérica.

**Pasivo fijo o consolidado.** Este grupo está formado por todas las deudas y obligaciones con vencimiento mayor de un año, contado a partir de la fecha del balance. Este concepto representa la participación más importante que el financiamiento externo tiene sobre la empresa. El presupuesto a largo plazo casi siempre no presenta problemas en su estimación, debido a que su monto es estable y en particular es estudiado, analizado, y planeado, tomando en consideración la estructura financiera que se requiere para cumplir con los objetivos de liquidez, solvencia financiera y productividad. Las principales deudas y obligaciones que forman el pasivo fijo o consolidado son:

- Capital social y utilidades retenidas
- Hipotecas por pagar o acreedores hipotecarios
- Documentos por pagar (a largo plazo)

Cuando existan créditos por pagar a largo plazo, como sería el caso para cinco años, de los cuales se deba cubrir mensual o anualmente una parte determinada, dicha parte debe considerarse un pasivo circulante y, el resto del crédito, un pasivo fijo o consolidado.



**Pasivo diferido o crédito diferido.** Este grupo lo forman todas aquellas cantidades cobradas con anticipación, por las que se tiene la obligación de proporcionar un servicio, tanto en el mismo ejercicio como en los posteriores.

Las cantidades cobradas por anticipado se deben considerar un pasivo, porque generan la obligación de proporcionar un servicio equivalente a la cantidad que se ha cobrado. Los servicios cobrados por anticipado tienen como característica que su valor disminuye con el transcurso del tiempo o conforme se vayan proporcionando dichos servicios. De los servicios cobrados por anticipado sólo se considera de utilidad la parte disminuida por el transcurso del tiempo y, el resto, se distingue como un pasivo diferido. No debe olvidarse que todo servicio cobrado por anticipado es convertible en utilidad al paso del tiempo en que se vayan proporcionando tales servicios.

#### **8.4 Análisis Financiero y Punto de Equilibrio**

El objetivo de los métodos analíticos consiste en simplificar y reducir los datos que se examinan en términos más comprensibles para estar en posibilidad de interpretarlos y hacerlos significativos.

Los métodos de análisis financiero comprenden en esencia razones simples y razones estándar. Asimismo, es de utilidad emplear la técnica del punto de equilibrio económico para conocer las diversas opciones que debe plantear la administración de una empresa con objeto de seleccionar la más conveniente y decidir por qué, cómo y cuándo debe ejecutarse.

Para opinar con certeza sobre la situación financiera y la productividad de un negocio, no es suficiente analizar los datos internos. Es necesario complementar el análisis mediante el conocimiento del entorno donde se desenvuelve la empresa, como son: las condiciones del mercado, localización de la empresa con respecto a las fuentes de abastecimiento de materias primas, mano de obra, vías de comunicación, condiciones políticas tributarias, entre otros, que tienen gran influencia en la empresa.

##### **8.4.1 Análisis de liquidez y solvencia financiera**

El análisis de la solvencia financiera deberá cubrir las necesidades relacionadas con el ciclo financiero a corto y a largo plazo. La liquidez se refiere a la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones circulantes, es decir, las que participan en el ciclo financiero a corto plazo. La solvencia atañe a la capacidad financiera de una empresa para endeudarse a largo plazo y cubrir los costos inherentes. En los



anexos se muestran las razones incorporadas en las Pruebas de liquidez y Pruebas de solvencia.

#### **8.4.2 Análisis de productividad de los negocios**

Los accionistas generalmente desean y obtienen un rendimiento superior al que reciben los acreedores; esto se explica por el riesgo mayor que corren los accionistas según el nivel de solvencia de la entidad. Por otra parte, mientras mayores sean los fondos de los acreedores, mayores serán los rendimientos de los accionistas; esto conlleva el uso de fondos a una tasa relativamente baja (después de impuesto sobre la renta), ayudando a obtener mayores rendimientos para los fondos invertidos por los accionistas, que se miden a partir de razones simples como son:

#### **8.4.3 Rendimiento sobre la inversión de los accionistas**

##### **Rendimiento sobre la inversión de los accionistas**

La más importante medida sobre la productividad de los negocios es el rendimiento sobre la inversión de los accionistas, que se obtiene de la siguiente manera:

$$\text{Utilidades netas X 100}$$

-----

$$\text{Promedio de inversión de los accionistas}$$

Esta razón nos indica el porcentaje de rendimiento que los accionistas alcanzan sobre su inversión, el cual debe ser superior al rendimiento que otorgan los instrumentos de renta fija.

#### **8.4.4 Punto de equilibrio**

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.

### **8.5 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:

1. La escala de la inversión y sus efectos sobre el precio de venta de la producción incrementada, originada por dicha inversión.
2. 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.
3. La estructura motivacional de las decisiones de inversión, lo cual comprende diversos tipos de inversiones.

### **8.6 Proyecciones, evaluación financiera y económica**

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



## **8.7 Riesgo y análisis de sensibilidad**

### **8.7.1 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.

### **8.7.2 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 previsible 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 previsible de la operación de la empresa a valores prestablecidos 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.



## **CAPITULO IX CONTABILIDAD DE LAS PYMES**

### **INTRODUCCION**

La salud y el bienestar de cualquier empresa, se puede determinar por medio de analizar sus números. Es importante aprender a entender y estudiar las cuestiones financieras de las empresas para saber qué fue lo que se hizo y los resultados obtenidos, con la finalidad de tomar buenas decisiones.

Muchas personas emprenden un negocio sin contar con los conocimientos básicos en cuestiones de contabilidad y finanzas. Aparte del pago de impuestos, que es un punto medular en cualquier empresa ya sea persona moral o física, los empresarios deben saber que la contabilidad es la herramienta más poderosa con la que cuentan para conocer el estado actual del negocio. La contabilidad es la técnica del registro diario de todas las operaciones en términos monetarios de las empresas y son la base para el cálculo de impuestos, presentación y pago de los mismos.

### **9.1 NOCIONES ELEMENTALES**

La contabilidad está constituida básicamente por los documentos financieros y fiscales: las facturas o recibos expedidos, las facturas pagadas a proveedores por compras y gastos (los cheques emitidos y estados de cuenta bancarios). La información contenida en estos documentos se aplica a los principales registros contables, una vez que quedaron registradas todas y cada una de las operaciones financieras, obtendremos los principales informes financieros los cuales nos van a ser de mucha utilidad para la toma de decisiones financieras.

Estos principales Informes financieros son los siguientes. El balance general y el estado de resultados. El balance general es un estado contable que presenta la situación financiera de un negocio a una fecha determinada. La gran ventaja de saber interpretar el balance general consiste en poder entender cómo se encuentra la situación financiera de nuestra empresa en todo momento para poder tomar decisiones acertadas sobre cómo invertir nuestros recursos. Y sobre todo y algo muy importante, que todo empresario desea saber, es que la información financiera, nos va a dar a conocer la utilidad o pérdida que se tiene en cada ejercicio. Esto se logra saber por medio del “estado de resultados”, en el cual vemos reflejados los ingresos y egresos de las operaciones financieras realizadas por la empresa. De ahí, la importancia de que la información sea procesada de forma puntual para que esta sea veraz y oportuna.



Así que, es elemental el aprender cuando se va a empezar a tener un negocio, ya sea como persona física o moral, conocer la importancia de llevar una contabilidad sana, la cual nos va a ayudar al cálculo de nuestros impuestos y al cumplimiento de nuestras obligaciones fiscales, a conocer nuestro negocio y tomar decisiones correctas y oportunas.

## 9.2 RAZONES FINANCIERAS

Con los elementos vistos en los apartados anteriores, donde se refirieron los Estados de resultados y los balances, 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, en el presente trabajo veremos cuatro grupos de razones.

### 9.2.1 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).

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

El resultado debe ser superior a 2 o 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).

$$\text{Prueba de ácido} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$$



### 9.2.2 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.

$$\text{Deuda a inversión} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable}}$$

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.

$$\text{Inversión de capital} = \frac{\text{Activo fijo}}{\text{Capital contable}}$$

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.

$$\text{Valor del capital} = \frac{\text{Capital contable}}{\text{Capital social}}$$



### 9.2.3 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.

$$\text{Ingresos por capital de trabajo} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Capital de trabajo}}$$

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.

$$\text{Ingresos por capital de los socios} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Capital contable}}$$

### 9.2.4 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.

$$\text{Ganancia por unidad invertida por los socios} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}}$$

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.

$$\text{Ganancia por inversión total} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Pasivo + Capital contable}}$$

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.

$$\text{Ganancia por unidad vendida} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

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.

$$\text{Rotación del activo} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}}$$

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:



$$\begin{aligned}
 1.- \text{ Rotación de inventarios} &= \frac{\text{Inventarios}}{\text{Costo de ventas}} \times 360 = \text{días} \\
 2.- \text{ Rotación de cuentas por cobrar} &= \frac{\text{Clientes}}{\text{Ventas netas}} \times 360 = \text{días} \\
 3.- \text{ Rotación de proveedores} &= \frac{\text{Proveedores}}{\text{Costo de ventas}} \times 360 = \text{días} \\
 4. \text{ Ciclo financiero económico} &= \begin{aligned} &+ \text{ días obtenidos en la rotación de inventarios} \\ &+ \text{ días obtenidos en rotación de cuentas por cobrar} \\ &- \text{ días obtenidos en rotación de proveedores} \\ &\text{-----} \\ &= \text{días de duración del ciclo financiero o económico} \end{aligned}
 \end{aligned}$$

### 9.3 METODOS CONTABLES

Cuando se realiza una contabilidad se suele utilizar un sistema simple mediante el cual se van registrando las cantidades de los gastos en columnas. Este sistema refleja la fecha de la transacción, su naturaleza y la cantidad desembolsada. Sin embargo, cuando se lleva a cabo la contabilidad de una organización, se utiliza un sistema de doble entrada: cada transacción se registra reflejando el doble impacto que tiene sobre la posición financiera de la empresa y sobre los resultados que ésta obtiene. La información relativa a la posición financiera de una empresa se refleja en el llamado balance de la empresa, mientras que los resultados obtenidos por la empresa aparecen desglosados en la cuenta de pérdidas y ganancias. Se incluyen a su vez los datos que reflejan los cambios en la estructura financiera de la empresa y la situación de sus ingresos. El estado de liquidez se refleja en el informe económico-financiero de la empresa, en una memoria por separado. Esta información financiera permite estudiar los resultados obtenidos en el pasado al mismo tiempo que permite realizar prospecciones y proyectos para planificar el crecimiento.

La base de todo método contable es la partida doble en la que se utiliza un



sistema de doble entrada: cada transacción se registra reflejando el doble impacto que tiene sobre la posición financiera de la empresa y sobre los resultados que ésta obtiene. La información relativa a la posición financiera de una empresa se refleja en el llamado balance general de la empresa, mientras que los resultados obtenidos por la empresa aparecen desglosados en la cuenta de pérdidas y ganancias en el estado de resultados.

Dependiendo del giro y operaciones de la empresa u organización se utilizan tres métodos contables que son los más comunes:

Método **Global**, **Método Pormenorizado** y **Método de Inventarios Perpetuos**.

Además de los datos indispensables para la declaración de impuestos, deberá llevar en todo momento cuenta y razón de su negocio y sus actividades. Es importante contar con un sistema contable simple y comprensible y que le brinde información al día durante todo el año. Sus libros de contabilidad deberán ser instrumentos que le ayuden en la administración de su negocio.

Los libros y registros de contabilidad no sólo deben satisfacer las exigencias legales, sino que deberá contar también con registros que le ayuden en sus diarias decisiones. Sus registros deberán ser simples, inteligentes, oportunos y económicos.

El sistema contable deberá proveer los métodos para compilar, resumir, registrar y analizar los datos. Para compilar los datos, conviene usar un libro diario. Este registro sirve para anotar las transacciones en orden cronológico. El mayor (libro de cuentas) sirve para resumir o clasificar los datos. En el mayor se reúnen los distintos renglones bajo encabezados genéricos: efectivo, sueldos, renta, depreciación, seguros, etc.

Los libros de contabilidad deberán mantenerlo informado acerca de:

1. Clase y valor de los activos
2. Deudas que tiene el negocio, incluyendo la nómina
3. Deudores
4. Movimiento de caja (saldo bancario, ingresos, pagos)
5. Ventas
6. Gastos clasificados por tipo de gasto
7. Existencias (material fotográfico con el que se cuenta)
8. Pérdidas o ganancias



## 9.4 REGISTROS CONTABLES Y ESTADOS FINANCIEROS

La contabilidad moderna consta de un ciclo de siete etapas. Los tres primeros se refieren a la sistematización de libros, es decir, a la compilación y registro sistemáticos de las transacciones financieras. Los documentos financieros constituyen la base de la contabilidad; entre estos documentos cabe destacar los cheques de banco, las facturas extendidas y las facturas pagadas. La información contenida en estos documentos se traslada a los libros contables, el diario y el mayor. En el libro diario se reflejan todas las transacciones realizadas por la empresa, mientras que en el mayor se reflejan las transacciones que afectan a las distintas partidas contables, por ejemplo, caja, bancos, clientes, proveedores, entre otras.

**Primer paso.** El registro de cada transacción en el libro diario constituye el punto de partida del sistema contable de doble entrada. Con este sistema se analiza la estructura financiera de una organización tomando en cuenta el doble efecto que toda transacción tiene sobre dicha estructura (una compra de bienes constituye, por un lado, un aumento del activo, pero también refleja una disminución del mismo al reducirse la cantidad de dinero disponible). Por ello, toda transacción tiene una doble dimensión; la primera, el deber (que aparece a la izquierda) y, la segunda, el haber (que aparece a la derecha). Esta doble dimensión afecta de distinta forma a la estructura financiera. En función de su naturaleza, una partida contable puede disminuir con el deber e incrementarse con el haber, y otra puede aumentar con él debe y disminuir con el haber. Por ejemplo, la compra de bienes al contado aumenta la cuenta de bienes (débito) y disminuye la cuenta de caja (crédito). Sin embargo, si el bien se compra a crédito se creará una cuenta de pasivo, y en el libro diario aparecerá una nueva partida, incrementándose la cuenta de bienes (débito) y aumentándose la partida que refleja el pasivo (crédito). El reconocimiento de la obligación de pagar a los empleados aumentará la partida contable de salarios (débito) y aumentará el pasivo (crédito). Cuando se paguen los salarios se producirá una disminución en la cuenta de caja (crédito) y disminuirá el pasivo (débito).

**Segundo paso.** En la siguiente etapa del ciclo contable las cantidades reflejadas en el libro diario se copian en el libro mayor, en el que aparece la cuenta concreta de cada partida contable. En cada cuenta aparecen los débitos a la izquierda y los créditos a la derecha, de tal forma que el saldo, es decir el crédito o el débito neto de cada cuenta, pueden calcularse con facilidad.

Cada cuenta libro del mayor puede a su vez desglosarse, es decir, en cada cuenta se pueden diferenciar distintos aspectos. Por ejemplo, en la cuenta de clientes se pueden desglosar, uno a uno, los clientes de la empresa, para saber cuánto ha



comprado cada uno de ellos. Por analogía, la cuenta de salarios se puede desglosar en función de cada trabajador.

**Tercer paso.** Una vez reflejadas todas las transacciones en el libro mayor se procede a obtener el saldo -deudor o acreedor- de cada cuenta. La suma de todos los saldos acreedores debe ser igual a la suma de todos los saldos deudores, pero con signo contrario, ya que cada transacción que genera un crédito provoca, al mismo tiempo, un débito de la misma cuantía. Este paso, al igual que los siguientes, se produce al concluir el año fiscal. En cuanto se han completado los distintos libros, finaliza la parte de la sistematización de libros del ciclo contable.

**Cuarto paso.** Finalizadas las etapas correspondientes a la teneduría de libros, el contable o contador público procede a ajustar una serie de cuentas con el propósito de destacar hechos económicos que; aunque no se han producido de forma convencional, sí representan transacciones finiquitadas. A continuación destacamos algunos de los casos más comunes: ingresos pendientes de pago (por ejemplo, intereses a cobrar que todavía no se han hecho efectivos); gastos pendientes (por ejemplo, salarios del mes corriente que todavía no se han satisfecho); ingresos percibidos con antelación (por ejemplo, cuando se recibe la cuantía de una suscripción por adelantado); gastos que se realizan de una forma anticipada (el pago de la prima de un seguro de riesgo); la depreciación (reconocimiento de que el coste de una máquina debe amortizarse a lo largo de los años de su vida útil); inventarios (valoración de los bienes almacenados y verificación de que la cantidad almacenada coincide con la que se deriva de las cuentas); e impagados (consiste en declarar una serie de cuentas pendientes de pago como de dudoso cobro, de forma que se reconozca el posible quebranto en el futuro).

**Quinto y sexto pasos.** Una vez realizados los ajustes anteriores, el contador público realiza un primer balance de comprobación de saldos, adaptándolos con los ajustes anteriores (paso quinto). Cuando se han actualizado todos los saldos se procede a redactar el balance y preparar la cuenta de pérdidas y ganancias (paso sexto). Los saldos de las distintas cuentas proporcionan la fuente de datos para la contabilidad financiera y de costes de la empresa.

**Séptimo paso.** El último paso consiste en cerrar las cuentas anuales, transfiriéndolas a la cuenta de pérdidas y ganancias con el propósito de que las cuentas que corresponden tan sólo a la actividad anual se anulan unas a otras, para que los créditos y débitos del siguiente año fiscal reflejen en particular la actividad fiscal de ese año.



### 9.4.1 Estados financieros

Los estados financieros representan el producto final del proceso contable y tienen por objeto, presentar información financiera para que los diversos usuarios de los estados financieros puedan tomar decisiones eficientes y oportunas. Ahora bien, la información financiera que tales usuarios requieren se enfoca primordialmente en la:

- a. Evaluación de la rentabilidad;
- b. Evaluación de la posición financiera, que incluye su solvencia y liquidez;
- c. Evaluación de la capacidad financiera de crecimiento;
- d. Evaluación del flujo de fondos.

De acuerdo con estas necesidades los estados financieros básicos son: **Estado de situación financiera o balance general**. Muestra los activos, pasivos y el capital contable a una fecha determinada. Está integrado por:

- **Activo**
- **Pasivo**
- **Capital Contable**

El activo representa todos los bienes de una empresa, como el efectivo en caja y en bancos, las cuentas por cobrar a los clientes y otros deudores, maquinaria, equipos de transporte y otros. La clasificación de los activos se realiza de la siguiente manera:

- Activos circulantes que se integra por caja, bancos, cliente, cuentas por cobrar a deudores diversos, inventarios, impuestos en favor de.
- Activos no circulantes a fijo que se integran como maquinaria y equipos, bienes inmuebles.
- Activos diferidos que se integran como bienes y derechos que tiene la empresa que no son físicamente medibles a saber los gastos de instalación, rentas pagadas por anticipado.

Los pasivos están integrados por todas las deudas que se tienen en la empresa y están integrados por:

- Pasivos a corto plazo que son deudas que se deben cubrir antes de un año como son los impuestos por pagar, las deudas con proveedores y otras cuentas por pagar.
- Pasivo a largo plazo que son las deudas que se deben de cubrir a más de un año como son los créditos hipotecarios.



El capital contable está integrado por las aportaciones de los socios, las utilidades generadas en años anteriores y las reservas legales.

**Estado de resultados.** Muestra los ingresos, costos-gastos y la utilidad o pérdida resultante en el período. Los elementos que integran este estado financiero son:

- Ventas
- Devoluciones y rebajas sobre ventas
- Costos y gastos
- Utilidad bruta

**Estado de variaciones en el capital contable.** Muestra los cambios en la inversión de los propietarios durante el período. El presente estado financiero se elabora tomando en cuenta las aportaciones de capital que se hayan efectuado por ejercicio, disminuyendo las reducciones de capital para llegar al capital actual de una empresa.

**Estado de cambios en la situación financiera.** Muestra la forma en que se modificaron los recursos y las obligaciones de la empresa durante el período; se elabora tomando los balances generales de dos períodos, y comparándolos para determinar los recursos generados o utilizados durante las operaciones de la empresa durante esos años.

### **Otros registros contables**

Comprende una serie de registros que se señalan a continuación:

- Bienes de producción
- Registro de nómina
- Registro de las devoluciones y rebajas en ventas
- Registro de comprobantes
- Registro de cheques

## **9.5 CONTADORES**

### **Fines fundamentales de la contabilidad:**

Los propósitos fundamentales de la contabilidad son los siguientes:

1.- Establecer el control riguroso sobre cada uno de los recursos y las obligaciones del negocio.



- 2.- Registrar, en forma clara y precisa todas las operaciones efectuadas por la empresa durante el ejercicio fiscal.
- 3.- Proporcionar, en cualquier momento, una imagen clara y verídica de la situación financiera que guarda el negocio.
- 4.- Prever con bastante anticipación el futuro de la empresa.
- 5.- Servir como comprobante y fuente de información, ante terceras personas, de todos aquellos actos de carácter jurídico en que la contabilidad puede tener fuerza probatoria conforme a lo establecido por la ley.

### **El contador:**

Es una persona capaz de estructurar el sistema de procesamiento de operaciones más adecuado que proporcione la información financiera confiable para tomar a tiempo las decisiones más acertadas.

Es el profesional responsable de establecer los procedimientos de información que permitan controlar, registrar, verificar y explicar cada una de las operaciones realizadas por una empresa.

### **Servicios que presta el contador:**

- 1.- Establecer el procedimiento óptimo de registro de operaciones efectuadas por la empresa (manual, mecánico o electrónico).
- 2.- Cumplir con los requerimientos de información para la toma de decisiones por parte de la Dirección general (estados financieros, auxiliares de conceptos específicos, entre otros).
- 3.- Cumplir correctamente con las obligaciones fiscales y laborales.
- 4.- Contribuir para el correcto funcionamiento de las demás áreas de la empresa (producción, ventas, planeación, mercadotecnia, entre otros).
- 5.- Administrar en forma adecuada los recursos financieros de la empresa.



### **9.5.1 CONTABILIDAD GENERAL**

Es la disciplina que enseña las normas y los procedimientos para ordenar, analizar y registrar las operaciones practicadas por las unidades económicas constituidas por un solo individuo o bajo la forma de sociedades civiles o mercantiles (bancos, industrias, comercios e instituciones de beneficencia, etc.).

### **9.5.2 CONTABILIDAD FISCAL**

Es la técnica que registra sistemáticamente las operaciones que realizan las dependencias y entidades de la administración pública, así como los eventos económicos identificables y cuantificables que le afecten, con el objeto de generar información financiera, presupuestal, programática y económica que facilite a los usuarios la toma de decisiones y fiscalización.

Proporcionar información financiera, presupuestal, programática y económica contable, completa y de manera oportuna para apoyar las decisiones de los funcionarios de las entidades públicas, en sus distintos ámbitos y fases del proceso administrativo, asimismo contribuir en la información recopilada en la determinación de políticas de planeación y en la programación de las acciones gubernamentales.

La contabilidad es una técnica importante para la elaboración y prestación de la información financiera de las transacciones comerciales, financieras y económicas realizadas por las entidades comerciales, industriales, de servicios públicos y privados y se utilizan en la toma de decisiones.

Los sistemas contables comunican información económica; es una forma de saber en qué estado se encuentra la empresa. La importancia se basa en unos propósitos principales como:

- Para el uso en la planeación y control de las operaciones normales del estado.
- Para seleccionar alternativas que permitan la toma de decisiones y la formulación de las políticas.
- Rendir informes externos al estado.



Su objetivo es registrar las operaciones financieras y presupuestales. Permitir el control de los ingresos y egresos públicos, para que se efectúen conforme a las disposiciones legales vigentes. Formular estados contables (con información financiera, presupuestal, programática y económica) necesarios para conocer la aplicación de los recursos financieros asignados.- Satisfacer el precepto constitucional.

### 9.5.3 AUDITORIA

La **auditoría** es el examen crítico y sistemático que realiza una persona o grupo de personas independientes del sistema auditado. Aunque hay muchos tipos de auditoría, la expresión se utiliza generalmente para designar a la auditoría externa de estados financieros, que es una auditoría realizada por un profesional experto en contabilidad, de los libros y registros contables de una entidad, para opinar sobre la razonabilidad de la información contenida en ellos y sobre el cumplimiento de las normas contables. El origen etimológico de la palabra es el verbo inglés "Audit", que significa "comprobar", y es utilizado principalmente en el "Audit accounting", que es la traducción de auditoría. El origen etimológico de la palabra es el verbo latino "Audire", que significa "oír", que a su vez tiene su origen en que los primeros auditores ejercían su función juzgando la verdad o falsedad de lo que les era sometido a su verificación principalmente oyendo.

### 9.6 Contabilidad – Impuestos

Los impuestos son las contribuciones establecidas por ley que deben pagar las personas físicas y morales que se encuentren en la situación jurídica o de hecho prevista por la misma y que sean distintas de los derechos, aportación de seguridad social y de las contribuciones de mejoras.

Los impuestos se dividen en:

**Impuestos directos**, los cuales gravan una actividad económica por ejemplo, el Impuesto Sobre la Renta.

**Impuestos Indirectos** que gravan al consumo como es el Impuesto al Valor Agregado.

Al respecto, todas las personas morales y físicas deben contar con el Registro Federal de Contribuyentes (RFC). Este es un elemento fundamental de



identificación de los causantes de impuestos, con el fin de que el Estado pueda cerciorarse del cumplimiento de las obligaciones fiscales de los contribuyentes. La obligación de inscribirse está fundamentada en el artículo 27 del Código Fiscal de la Federación.

Las empresas de este giro estarán sujetas a los siguientes impuestos:

### **9.6.1 Impuesto sobre la renta (ISR)**

Está constituido especialmente por los ingresos del contribuyente, ya sea que provengan de su trabajo, de su capital o de la combinación de ambos.

En la ley del impuesto sobre la renta establece:

- En el título I, disposiciones generales, como son la tasa de impuestos del 34%, las personas que son sujetos de este impuesto y la base gravable.
- En el título II, sobre los derechos y obligaciones de los contribuyentes se establecen las reglas que deben de observar las personas físicas y morales para el pago del impuesto sobre la renta, como son los ingresos gravados y el momento de pago del impuesto; así mismo se establecen las deducciones permitidas y los requisitos para las mismas.
- En el título II-A, se regula la forma de participación tributaria de las personas morales que pertenecen al régimen simplificado, el cual ofrece ciertas facilidades a los contribuyentes en actividades específicas como el transporte, la agricultura, pesca y ganadería. Este régimen tiene la particularidad de utilizar un sistema de contabilidad simplificado donde se registran entradas y salidas, donde la única diferencia entre ambas es la utilidad sobre la cual se paga impuestos.
- En el título IV se establecen los ingresos por los cuales las personas físicas deben de pagar este impuesto. En el caso de actividad empresarial, las personas físicas deben de tributar de acuerdo con el título II de personas morales, y se les aplican las mismas reglas para ingresos y deducciones, además de la misma tasa de impuestos que es del 34%.

### **9.6.2 Impuesto al valor agregado (IVA)**

Es un impuesto indirecto y grava al consumo, de manera que el último consumidor del bien o servicio adquirido es el que paga el impuesto. Este impuesto tiene las características de traslado y acreditación del mismo, lo cual quiere decir que al momento de realizar una enajenación gravada, el vendedor cobra adicionalmente al precio la tasa de impuesto correspondiente al tipo de bien o servicio, y podrá acreditar el impuesto que pague por los bienes o



servicios relacionados con la actividad que realiza. De esta manera la última persona que consume el bien o servicio no tiene impuesto que acreditar.

De manera general la ley del Impuesto al Valor Agregado grava lo siguiente:

- La enajenación de bienes
- La prestación de servicios
- El uso o goce temporal de bienes (arrendamiento)
- La importación de bienes o servicios
- La exportación de bienes o servicios

Independientemente de lo anterior en cada rubro, mencionados con anterioridad se consideran bienes o servicios exentos del pago de este impuesto como pueden ser la enajenación de una casa habitación, entre otros.

### **9.6.3 Impuesto sobre nóminas**

Este impuesto está regulado en el código financiero del Distrito Federal y por las diferentes entidades federativas, gravando las prestaciones en dinero o en especie que paguen las personas físicas o morales por concepto de las relaciones de trabajo personal subordinado. Este impuesto se genera al momento de pagar los salarios y debe entregarse a más tardar el día 15 del mes siguiente. La tasa es del 2%, aunque en algunas entidades federativas se plantean condiciones de titulares para su excepción total o parcial.

### **9.6.4 Impuesto al activo**

Este impuesto se establece para las empresas que no tienen utilidades y que por lo mismo no pagan impuesto sobre la renta, aun cuando están obligadas a pagar una contribución sobre el total de sus activos. Existen varias opciones de excepción.

### **9.6.5 Impuesto especial sobre producción y servicios**

Este impuesto tiene las mismas características que el IVA, salvo que se gravan las importaciones o comercialización de alcohol, cerveza, tabaco, cigarros, gas natural, gasolina y diésel. La tasa de impuesto puede variar desde un 20 hasta un 60% teniendo las características de traslado y acreditación del IVA donde el último consumidor es el que absorbe el impuesto.



### **9.6.6 Impuesto sobre automóviles nuevos**

Este impuesto se paga al momento de adquirir un automóvil nuevo y se determina de acuerdo con una tabla sobre la cual la tasa mínima es de un 2% y la máxima es de un 17% de acuerdo al valor de automóvil.

### **9.6.7 Otras contribuciones**

Comprenden las aportaciones al seguro social, contribuciones de mejoras, derechos, aprovechamientos, accesorios de los aprovechamientos y productos.

Las contribuciones de mejoras son establecidas por ley a cargo de las personas físicas y morales que se beneficien directamente por obras públicas. Los derechos son las contribuciones establecidas por ley según el uso o aprovechamiento de los bienes del dominio público de la nación, así como por recibir servicios que presta el Estado en sus funciones de derecho público, excepto cuando se presten por organismos descentralizados u órganos desconcentrados cuando, en este último caso, se trate de contraprestaciones que no se encuentren previstas en la Ley Federal de Derechos y se les denomina aprovechamientos.

Son productos, las contraprestaciones que preste el Estado en sus funciones de derecho privado, así como por el uso, aprovechamiento o enajenación de bienes del dominio privado.

## **9.7 Deducciones normales para los negocios**

Por otra parte en la ley del impuesto sobre la renta en el título II, capítulo II, se establece el tipo y características de las deducciones permitidas, que de manera general son aquellos gastos que están directamente relacionados con la obtención del ingreso por el desarrollo de una actividad específica y que se aplican a todo tipo de empresas.

Estas deducciones deben de cumplir con los requisitos y formas que marque la ley; de manera general se puede hablar de:

- Devoluciones y descuentos sobre ventas
- Adquisición de mercancías
- Gastos
- Inversiones
- Créditos incobrables



- Fondos para tecnología y capacitación
- Donativos

Como requisito para las deducciones se establece que:

- Sean estrictamente necesarias.
- En la mayoría de los casos se estipula que el pago de los gastos se realice con cheque nominativo.
- Que el comprobante que se obtenga por concepto del gasto (factura) cumpla con los requisitos de identidad y domicilio de quien expide el comprobante como son contar con folio, tener impresa la cédula fiscal y el registro federal de contribuyentes.

## 9.8 Planeación de Impuestos

La planeación de los impuestos es la actividad tendiente a determinar los efectos fiscales financieros que producen dichas operaciones, con objeto de optar por las situaciones jurídicas más convenientes, que permitan legítimamente minimizar el costo fiscal. Esto significa que se debe planear de algún modo el efecto fiscal que se deriva de las operaciones normales de la empresa y aprovechar al máximo las ventajas que conceden las leyes fiscales.

Sin duda no debe ser objeto de planificación fiscal financiera la evasión de impuestos, ya que los pagos por recargos y sanciones no son deducibles para efectos del Impuesto Sobre la Renta.

El empresario debe estudiar y conocer las disposiciones fiscales, con el fin de encontrar un tratamiento y consecuencias favorables. Algunos de los aspectos que debe considerar una empresa para la planeación de los impuestos son las siguientes:

Ubicar la empresa en una zona en la que existan tratamientos fiscales más favorables. Se recomienda al respecto consultar los Programas de Apoyo de las diferentes entidades federativas que se encuentran incorporadas a este sistema.

Acelerar o diferir ingresos o gastos, considerando las estimaciones de gastos futuros en función de las necesidades de la empresa

Canalizar inversiones ociosas hacia aquellos renglones que tengan tratamientos fiscales preferentes

Elegir los métodos más favorables para la depreciación de activos fijos y valuación de inventarios.



Elegir los métodos más favorables para la depreciación de activos fijos y valuación de inventarios.

Cumplir con los requisitos fiscales para obtener el máximo de deducciones

Cumplir los ordenamientos fiscales para obtener exenciones, subsidios o diferimientos.

De manera enunciativa y general para cualquier tipo de empresas, se relacionan algunas de las disposiciones que pueden afectar en cualquier momento las actividades de un negocio. Por lo tanto, es necesario conocer los aspectos que de alguna forma involucren las operaciones de la empresa:

- Ley de Ingresos de la Federación
- Ley del Impuesto al Valor Agregado
- Ley del Impuesto Sobre la Renta
- Ley del Seguro Social
- Ley Federal del Trabajo
- Ley del FONACOT
- Ley del INFONAVIT
- Ley General de Sociedades Mercantiles
- Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito
- Código Civil
- Código de Comercio
- Código Fiscal de la Federación
- Código Aduanero

Para realizar una buena planeación fiscal se recomienda llevar a cabo las siguientes etapas:

#### **a. Análisis de la operación**

En la resolución de cualquier problema fiscal, es conveniente establecer con antelación el objetivo que se pretende alcanzar para que con base en él, se reúnan todos los elementos necesarios que permitan resolver cada caso en particular, dando preferencia a la investigación de la legislación tributaria que pueda afectar en cualquier momento las operaciones relativas a la empresa.

#### **b. Determinación de alternativa**

Una vez reunida la información necesaria, se deben considerar todas las



combinaciones fiscales relacionadas con la operación que se desea llevar a cabo.

### **c. Análisis de opciones**

En esta etapa se realiza la evaluación de las distintas opciones, enfocándolas a los siguientes aspectos:

- ✓ La posibilidad jurídica. Que no contravengan los ordenamientos legales con el fin de no caer en la evasión fiscal.
- ✓ El costo administrativo. Es la cuantificación del monto de los gastos que originaría la aplicación de cada opción.
- ✓ La disminución del gravamen fiscal. Es la determinación de la cantidad que representa reducir el pago de impuestos mediante la aplicación de cada una de las opciones estudiadas. El importe de esta disminución debe ser considerablemente superior al costo administrativo de la opción elegida, para que en la realidad sea efectiva su aplicación.

### **d. Aplicación de las opciones elegidas**

Es la culminación de la planeación fiscal, en la cual se deben reflejar los resultados en un período inmediato a su realización.

Por último, es importante señalar que las disposiciones fiscales pueden cambiar año con año, y por tal razón se recomienda que todos los meses se esté pendiente de las posibles modificaciones, incluidas las relativas a la miscelánea fiscal al final o al inicio de cada año.



## CAPITULO X INNOVACION TECNOLOGICA DE LAS PYMES

### Introducción

Las pequeñas y medianas empresas PYMES constituyen un importante motor de desarrollo económico en los países y en la actualidad se ven inmersas en un mundo cada vez más tecnológico.

El manejo de la ciencia y tecnología por parte del sector empresarial, juega un rol crítico en la transformación económica del país, la innovación tecnológica para las PYMES sigue siendo un reto que amerita impulso, presupuesto e involucramiento de actores.

Las PYMES tienen la ventaja de no requerir altas inversiones para aumentar su productividad y han encontrado en el Internet una oportunidad para publicar sus productos y servicios.

Sin embargo, no solo el Internet o Facebook, Google y otras herramientas son el verdadero valor de los avances tecnológicos para las pequeñas y medianas empresas, se requiere también investigación de las necesidades de las empresas en diseño, innovación, requerimientos de herramientas o maquinarias tecnológicas para su crecimiento, implantar y desarrollar aplicaciones de las nuevas tecnologías de la información, capacitación técnica para el personal y sobre todo la actitud ante el cambio.

Las PYMES son generalmente familiares y negocios pequeños que no dimensionan los beneficios de las nuevas tecnologías para vender sus productos y posicionar su marca. Aunque todas manifiestan un gran interés por la información y las tecnologías relacionadas, sin embargo, desconocen la oferta tecnológica disponible, como por ejemplo acceder a ella, utilizarla y sacarle provecho.



## 10.1 Situación de las PYMES

Las PYMES en sus tres sectores, comercio, servicios e industria, son negocio de un solo hombre: administrador, técnico, comercializador, financiero y fiscalista, por consiguiente, enfrentan una serie de problemas —laborales, fiscales, financieros y de regulación— que frenan su desarrollo dejándolas indefensas ante la competencia nacional, al hacerle frente a las grandes firmas, e internacional, representada por las grandes compañías transnacionales e incluso PYMES extranjeras que cuentan con apoyos y rutas gubernamentales para su desarrollo. Tomando en cuenta una base de 4 millones de empresas micro, pequeñas y medianas de los sectores industrial, comercio y servicios, encontramos que:

El 65% de las PYMES en México son de carácter familiar,  
Más de 80% no cuenta con algún tipo de certificación;  
Cerca de 50% no utiliza técnicas en calidad o productividad;  
Sólo 24 % maneja alguna licencia o patente  
El 83% no realiza actividad alguna para consolidar su presencia en el exterior.  
Dentro del sector manufacturero se destaca que el 35% de los negocios no realizó ninguna inversión.

Las PYMES al tener una estructura organizacional endeble carece de puestos definidos y de procedimientos de operación; no planean sino que son entidades reactivas al entorno y seguidoras de los líderes de su industria; la capacidad de administrar, supervisar y controlar es muy restringida. Paralelamente, sus condiciones administrativas no les dan solidez financiera y no son sujetos de crédito de forma expedita y accesible. El crédito disponible para estas empresas es escaso y caro, casi inalcanzable por su costo y garantías.

Pero en México, ante la falta de trabajo remunerado, las micros están convirtiéndose en una alternativa de autoempleo para la población, si las vemos como un paliativo, soluciones temporales, y no como opciones reales para generar empleo y desarrollo económico, será muy difícil que la situación actual se pueda revertir en el corto o mediano plazo.

Pese a los esfuerzos que se hacen, por parte del gobierno y de las propias empresas, la información disponible indica que las PYMES atraviesan por un mal momento que queda registrado tanto en decrecimiento en la producción como en su desenvolvimiento dentro de los mercados, por lo tanto, se deben seguir



consolidando los apoyos, especificándose y destinándose de acuerdo a las problemáticas y planes particulares de cada sector y dentro de éste de cada división, dirigidos al fortalecimiento de cadenas productivas y modernización tecnológica, así como a capacitación básica y especializada, tomando en cuenta la problemática del tipo de empresas mexicanas que en su mayoría son de carácter familiar.

Además, se debe caminar hacia una política económica e industrial que dé certidumbre y genere confianza entre los casi 4 millones de pequeños y medianos empresarios del país, porque, a decir de un gran número de éstos, ¿de qué sirven los programas, los apoyos y las buenas intenciones si el camino para acceder está repleto de obstáculos? Las acciones deben ser inmediatas, de lo contrario, el país se encaminará hacia una economía de subsistencia generadora de autoempleo, lo cual no lleva consigo un desarrollo empresarial para generar una estructura sólida de empresas, se convierte tan sólo en un paliativo ante la falta de generación de empleo.

## **10.2 Acceso a la tecnología**

En México, sólo 30% de la población tiene acceso a internet, y ocupamos el lugar 52 de 70 en conectividad e infraestructura de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC); además, nos encontramos en el sitio 35 de 70 en políticas de gobierno y 97 de 138 en la preparación de nuestra sociedad para su uso y aprovechamiento.

Los indicadores que muestran la amplia brecha tecnológica y bajo desarrollo en el aprovechamiento de estas tecnologías en gobierno, educación, negocios y comercio, así como en suscripciones en banda ancha, televisión restringida, telefonía fija, entre otros, están muy en la “media tabla”, en un lugar muy “mediocre”, señaló Mariano Gamboa Zúñiga, coordinador del Servicio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones del CINVESTAV, quien acotó que el panorama es resultado en buena medida de la falta de competitividad en el sector.

El especialista publica White paper, un inventario-fotografía del sector cuyo objetivo es presentar la evolución de los indicadores más importantes del sector de las TIC y ofrecer una breve descripción acerca de su comportamiento reciente.



Para ello recopila la información generada por cuatro indicadores internacionales: Naciones Unidas, el World Economic Forum, The Economist Intelligence Unit y la International Telecommunications Unión (ITU).

También muestra información de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), la Comisión Federal de Telecomunicaciones (COFETEL) y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, en lo que respecta al entorno local.

De ahí se retoman indicadores como de desempeño de las TIC y brecha digital de diferentes países, que muestran una correlación, donde naciones como Suecia, Luxemburgo, Corea y Dinamarca se encuentran en los primeros sitios y México en el lugar 77 de 87.

**BANDA ANCHA.** El documento también refiere información sobre banda ancha, donde de acuerdo con la OCDE, en México el servicio sólo permea a 10 por cada cien habitantes, escaso en comparación con otros países miembro, ubicándolo en los últimos lugares.

“Uno debe preguntarse por qué el grado de penetración de los servicios de banda ancha se encuentra escaso en territorio nacional. Entre los posibles factores que podrían explicarlo es el precio...”, señala el documento publicado por el Centro de Investigación y Estudios Avanzados.

En este sentido, añade que los precios de las suscripciones en México se encuentran en el tercio superior de la lista, tomando como base el límite inferior de precios. “Es decir, entre los 34 países que integran la muestra de la OCDE, México ocupa el lugar 21. Esto significa que en el país es más caro que en Suiza, Austria, Dinamarca, Japón, Reino Unido y Bélgica, entre otros”. Pero si los datos fueran presentados en términos del número de suscriptores de banda ancha que se pudieran adquirir con el salario promedio vigente en el país, México ocuparía el primer lugar con el precio de los servicios más caros, agrega. Pero por si fuera poco, la velocidad de este servicio es la peor de la OCDE: “Todos los países que se encuentran en la categoría de países más caros que México, compensan ofreciendo un mejor servicio con una mayor velocidad de conexión”. Es decir, un servicio “que no es barato y no es rápido”, apunta Luis Landa Fournais, colaborador del documento.

Durante la presentación del documento en el CINVESTAV, el también ex colaborador del Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial coincidió con Gamboa Zúñiga en que muchos de los problemas en las TIC se deben en



buena medida a una actividad que medra el país: monopolio, que a su vez impide aumentar la competitividad.

En su intervención mencionó, a manera de conclusión, que algunos puntos a atacarse en el corto plazo en estos temas es abatir el alto precio de la interconexión, la baja velocidad de interconexión, la baja penetración de la tecnología de banda ancha, las prácticas monopólicas, reforzar el marco legal y fortalecer las facultades de la COFETEL.

Acotó también que la información contenida en White paper no busca hacer análisis por sí misma, sino ubicar focos rojos y así trascender en publicaciones e investigaciones posteriores que permitan una incidencia de políticas públicas. El documento puede ser consultado en <http://www.cinvestav.mx/>.

### **10.2.1 La Competitividad y el Cambio Tecnológico**

La relación entre competitividad e innovación tecnológica, asociadas al conocimiento, como fuentes generadoras de crecimiento económico no es nueva, ya Adam Smith, David Ricardo, Karl Marx, Weber, Khun y Schumpeter, señalaban la importancia de esta relación (Jasso, 2004, 2006). La actual dinámica para la generación de riqueza, requiere capacidades científicas y tecnológicas, así como la aplicación del conocimiento en nuevos productos, servicios y procesos productivos, como generadores de productividad, competitividad y desarrollo económico (FCCT, 2006; Dutrénit, 2008). La necesidad de entender la nueva dinámica del desarrollo, en el cual la tecnología y los arreglos organizacionales se presentan como elementos fundamentales, en virtud del agotamiento de los modelos clásicos de crecimiento (Pérez, 1988). Las teorías neoclásicas de la tecnología y su concepción como factor de producción residual en el mercado, son abandonadas lentamente, en su lugar se comienza a construir una propuesta teórica (creada por autores como Katz, Pérez, Lall, Cimoli, Dutrenit,

La competitividad como interrelación entre las políticas e instituciones que inciden en la productividad, la atracción y retención de inversiones en una empresa, sector, país o región, y el incremento de resultados favorables<sup>2</sup>, obtenidos entre otros por el comercio<sup>3</sup> permite: diseñar, ejecutar y corregir acciones para el desarrollo de una Nación (Fundación Este País, 2007).

Existen mecanismos que permiten medir la competitividad de un país, una de éstas metodologías, es la desarrollada por el Foro Económico Mundial (FEM), que



evalúa un total de 142 economías, y que de acuerdo a su Reporte del Índice de Competitividad Global (RICG) 2011 - 2012, ubica a Suiza en primer lugar, México ocupa la posición 58 y el último lugar lo ocupa Chad. Suiza responde a los retos de la nueva dinámica económica, con la creación y establecimiento de políticas de largo plazo que le permiten ocupar las posiciones 7 en 2002

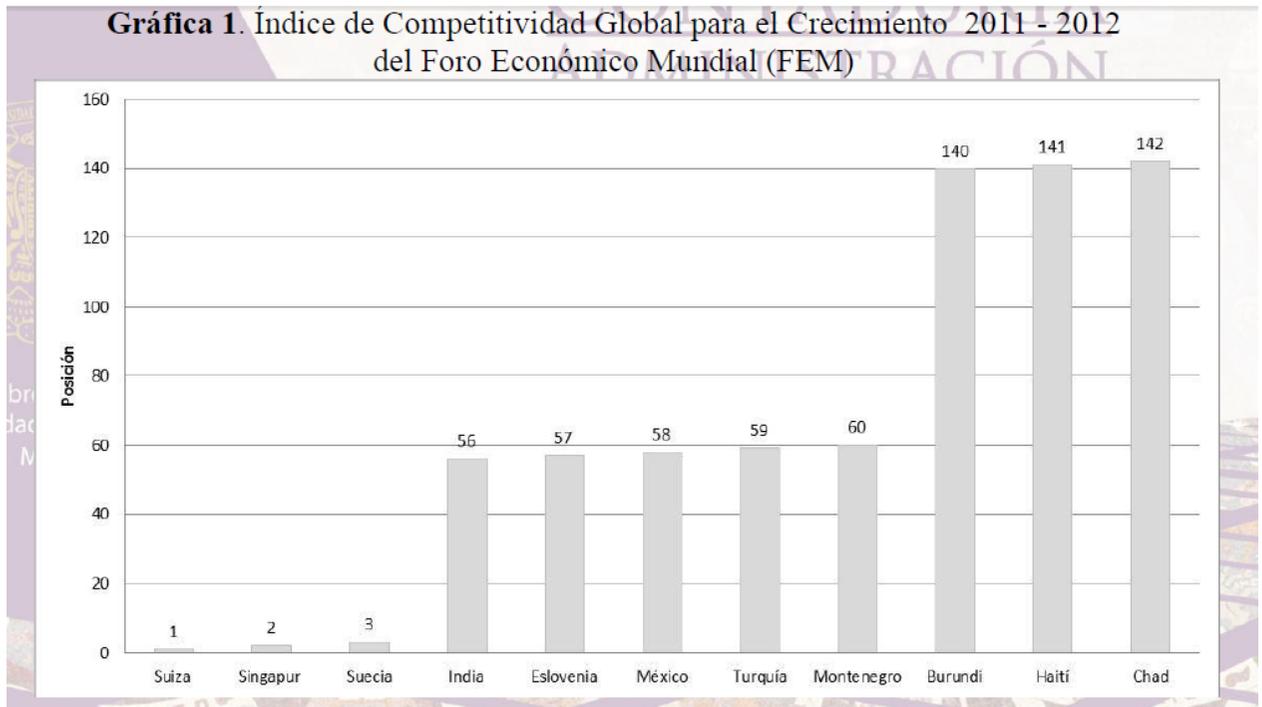


Figura 20

Fuente Grafica elebora el índice de competitividad para el crecimiento 2011 2012 del Foro Mundial (FEM)



## 10.2.2 El Análisis y Cambio tecnológico

La innovación tecnológica o cambio tecnológico representa:

[...] la transformación de una idea, ya sea en un producto nuevo o mejorado, el que se introduce en el mercado (innovación de producto), o ya sea en un proceso operacional que se adopte en la industria y en el comercio (innovación de proceso) (Jasso, 2004: 9). El origen de la innovación tecnológica reside en tres actividades clave: 1) la investigación básica; 2) la investigación aplicable; y 3) el desarrollo experimental (Neffa, 2000), en donde la innovación resulta de la transición de las innovaciones incrementales en las empresas como pequeños cambios y mejoras en los procesos productivos. El lugar que ocupa México en el RICG del FEM, no es casual, ni ajeno a la tendencia de la última década, por el contrario, es causal y obedece a una serie de problemáticas sistémicas.

¿Cuáles son las variables que intervienen en la asimetría existente entre México y Suiza? El FEM considera 12 pilares para elaborar el RICG (instituciones, infraestructura, ambiente macroeconómico, educación primaria y salud, educación superior y preparación, eficiencia del mercado de bienes, eficiencia del mercado laboral, desarrollo del mercado financiero, disponibilidad tecnológica, tamaño del mercado, sofisticación de los negocios e innovación), que agrupa 102 variables (Anexo I). Al analizar algunas de ellas, las más representativas, es posible identificar los temas que requieren medidas urgentes que permitan corregir la situación adversa en la que se encuentra México.

El 1er. pilar: Instituciones, considera la carga de las regulaciones gubernamentales como deficientes<sup>4</sup>; el costo del crimen y la violencia como inhibidores de la inversión<sup>5</sup>; la baja confianza en los servicios policiacos; por ende el sistema de justicia es fuertemente cuestionado<sup>6</sup>.

El 4o. pilar: Salud y Educación Primaria, menciona las serias problemáticas de la calidad de la educación primaria de México

El 5o. pilar: Educación Superior y Preparación, considera como baja la calidad del sistema educativo y la calidad educativa en ciencias y matemáticas, situación directamente relacionada con el 4º. Pilar.



El 6o. pilar: Eficiencia del Comercio de Mercancías, como resultado de la inexistencia de un mercado competitivo, sin reglas del juego en el mercado, y sin instituciones reguladoras que promuevan la competencia

El 7o. pilar: Eficiencia del Mercado Laboral, no existen políticas de flexibilidad laboral, igualdad de género, fomento a la productividad, nuevo sindicalismo, y defensa de los derechos de los trabajadores (IMCO, 2010)

### **10.2.3 El Modelo Lineal Tradicional del Crédito Tecnológico**

Tradicionalmente, los estudios relacionados con el cambio técnico así como también, muchas de las recomendaciones generales de política para el progreso tecnológico estaban basados en el denominado “modelo lineal”.

Este modelo señala que el cambio técnico es el resultado de la existencia de investigación científica básica, de la cual se deriva la posibilidad de realizar investigación aplicada. Esta investigación aplicada, a su vez, posibilita la realización de desarrollos experimentales que dan lugar, finalmente, a la innovación tecnológica y su difusión.

En el modelo lineal el conocimiento científico es determinante unidireccional del conocimiento tecnológico existente

#### **Modelo No Lineal o Interactivo del Cambio Tecnológico**

En el modelo no lineal el conocimiento científico y el tecnológico están en constante interacción y realimentación.

En muchos casos el conocimiento tecnológico (el saber hacer) precede al conocimiento científico (el conocer).

#### **DENTRO DE LA CAJA NEGRA: TECNOLOGÍA Y ECONOMIA**

(Autor Nathan Rosenberg)

“La tecnología a menudo ha precedido a la ciencia en la solución de problemas con incidencia en el desarrollo económico, y así sigue sucediendo actualmente en la mayoría de los casos”.

El autor aporta argumentos históricos a favor del modelo no lineal y de la importancia de la tecnología en el desarrollo económico



### 10.3 Apoyos

#### **UNIDAD DE PROMOCIÓN DE INVERSIONES Y NEGOCIOS INTERNACIONALES.**

#### **FINANCIAMIENTO Y PROGRAMAS FEDERALES DE APOYO.**

#### **SECRETARÍA DE ECONOMÍA (SE).**

#### **DEVOLUCIÓN DE IMPUESTOS DE IMPORTACIÓN A LOS EXPORTADORES (DRAWBACK):**

##### Objetivo:

Brindar a los exportadores beneficiarios, la posibilidad de obtener la devolución del impuesto general de importación pagado por los bienes que se incorporaron a mercancías de exportación, o por la importación de mercancías que se retornan en el mismo estado o que hayan sido sometidas a procesos de reparación o alteración.

Las personas morales residentes en el país, que cumplen con los requisitos previstos en el decreto que establece la devolución de impuestos de exportadores. El monto de la devolución se determina tomando como base la cantidad pagada por concepto del impuesto general de importación en moneda nacional, entre el tipo de cambio del peso con respecto al dólar de los Estados Unidos de América, vigente a la fecha en que se efectuó dicho pago.

##### Referencias:

[http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/Devolucion\\_de\\_Impuestos\\_DrawBack](http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/Devolucion_de_Impuestos_DrawBack)

#### **INDUSTRIA MANUFACTURERA, MAQUILADORA Y DE SERVICIOS DE EXPORTACIÓN (IMMEX):**

El Programa IMMEX es un instrumento que tiene el propósito de simplificar los procedimientos y requerimientos, así como incorporar servicios al régimen previo de maquila, el Gobierno Federal. A través de IMMEX se permite importar temporalmente los bienes necesarios para ser utilizados en un proceso industrial o de servicio destinado a la elaboración, transformación o reparación de mercancías de procedencia extranjera importadas temporalmente para su exportación.



Los beneficiarios de este programa son designados por la Secretaría de Economía, (SE) quien podrá autorizar a las personas morales residentes en territorio nacional a que tributen de conformidad con el Título II de la Ley del Impuesto sobre la Renta un solo Programa IMMEX.

Referencias: <http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/IMMEX>

### **PROGRAMAS DE PROMOCIÓN SECTORIALES (PROSEC):**

Son un instrumento dirigido a personas morales productoras de determinadas mercancías, que les permite a importar con arancel ad - valorem preferencial bienes que serán utilizados en la elaboración de productos, independientemente de que las mercancías a producir sean destinadas a la exportación o al mercado nacional.

Referencias: <http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/PROSEC>

### **PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD EN LOGÍSTICA Y CENTRALES DE ABASTO (PROLOGYCA):**

Busca promover el desarrollo de servicios logísticos, a través del otorgamiento de subsidios de carácter temporal a proyectos que fomenten la creación, modernización, eficiencia, consolidación, competitividad y sustentabilidad de las empresas en México en lo que respecta a logística y el abasto, así como fomentar, dentro de las empresas, la incorporación de mejores prácticas en su gestión logística.

### **FINANCIAMIENTO Y PROGRAMAS FEDERALES DE APOYO.**

Los beneficiarios son las personas físicas con actividad empresarial o morales que desempeñan actividades relacionadas con la Logística y el abasto; los organismos empresariales, empresas integradoras y asociaciones civiles sin fines de lucro que promuevan el desarrollo de la Logística, el abasto y/o la integración de cadenas de valor; las instituciones académicas orientadas a la formación de recursos humanos especializados en el área de Logística y el abasto; los organismos públicos, privados o mixtos sin fines de lucro entre cuyos objetivos se encuentre la difusión y/o desarrollo de la Logística y el abasto; empresas interesadas en mejorar su gestión logística en la cadena de suministro que presenten proyectos que cumplan con lo previsto.

Se accede a este programa a través de una convocatoria.



---

## **PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE LAS INDUSTRIAS DE ALTA TECNOLOGÍA (PRODIAT):**

El Programa para el Desarrollo de las Industrias de Alta Tecnología tiene como objetivo general contribuir a fomentar la transferencia y adopción de tecnologías de vanguardia para potenciar la competitividad de los sectores precursores y de alta tecnología, atendiendo las fallas de mercado que obstaculizan el crecimiento de la producción, el empleo, la productividad y la competitividad de las empresas y de la industria en general, por medio del otorgamiento de apoyos de carácter temporal.

El PRODIAT tiene cobertura nacional y su Población Objetivo, definida en el artículo 3, es sujeta de ser beneficiaria para obtener apoyos para la realización de los proyectos que se describen en las presentes Reglas de Operación.

Los apoyos están especificados en la sección V de las Reglas de Operación

Se accede a este programa a través de una convocatoria.

Referencias: <http://www.cefp.gob.mx/notas/2009/notacefp0062009/prodiat.pdf>

## **FONDO DE APOYO PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA PYME:**

Tiene como objetivo promover el soporte de pequeñas y medianas empresas, a través del otorgamiento de apoyos a proyectos que fomenten el desarrollo económico y la inversión de las empresas y los emprendedores. El programa fue fundado por la SE y manejado en conjunto con los gobiernos estatales.

Los beneficiarios de este fondo son los emprendedores, las micro, pequeñas y medianas empresas así como los talleres familiares inscritos en el Registro de Talleres Familiares de la SE.

Excepcionalmente se puede aplicar para compañías grandes que tienen el criterio de desarrollo de regiones estratégicas, o que desarrollen substancialmente cadenas para las pequeñas y medianas empresas.

Se accede a este programa a través de una convocatoria.

Referencias: [http://www.fondopyme.gob.mx/index\\_b.asp](http://www.fondopyme.gob.mx/index_b.asp)



---

## **PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE SOFTWARE (PROSOFT):**

### **FINANCIAMIENTO Y PROGRAMAS FEDERALES DE APOYO**

Es el programa sectorial de la Secretaría de Economía que se encarga de apoyar y potenciar el crecimiento de las empresas de la Industria de TI en todo el territorio nacional.

Los apoyos que otorga PROSOFT pueden ser desde infraestructura, capacitación, servicios legales entre otros, mismos que se encuentran en los rubros de apoyo en el Anexo A de las reglas de operación donde se señala la información detallada de los distintos apoyos, así como los montos máximos.

El monto de los apoyos varía según el impacto y tipo de proyecto, y está sujeto al presupuesto federal y estatal según sea el caso. Los apoyos son subsidios de carácter temporal.

Se accede a este programa a través de una convocatoria.

Referencias: <http://www.prosoft.economia.gob.mx/acercade.htm>

### **PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES**

El programa de desarrollo de proveedores representa una estrategia de promoción para identificar y elevar la competitividad de una amplia gama de micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES), con el fin de que se integren en las cadenas de valor impulsadas por empresas tractoras las cuales son las grandes compradoras que es su operación atraen PYMES, con su consecuente mejora competitiva. El propósito del programa es poner a disposición de las PYMES las diferentes herramientas de apoyo que le permitan cumplir con los requerimientos de compra de las empresas tractoras y así incrementar sus ventas en el ámbito nacional e internacional.

Referencias:

[http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p\\_cpyme\\_desarrollo\\_de\\_proveedores](http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_cpyme_desarrollo_de_proveedores)



---

## **CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA (CONACYT) PROGRAMA BECAS DE POSGRADO Y OTRAS MODALIDADES DE APOYO A LA CALIDAD:**

El programa busca contribuir al incremento de la competitividad del país, mediante el desarrollo científico, tecnológico e innovación, fomentando la formación, el desarrollo y la vinculación de recursos humanos de alto nivel mediante el otorgamiento de becas.

Los beneficiarios del programa son personas interesadas en llevar a cabo estudios, o en general mejorar su formación, realizando actividades en áreas científicas o tecnológicas en alguna de las dependencias, entidades, instituciones de educación superior o centros de investigación de los sectores público, privado o social de México o del extranjero, y en otras instancias vinculadas con el objeto del programa.

Los tipos de beca o apoyo que se otorguen al amparo del programa podrán ser nacionales y en el extranjero, financiadas con recursos provenientes del CONACyT de manera directa o a través de los fondos regulados en la Ley de Ciencia y Tecnología, así como con recursos de origen externo, en los términos de la legislación y normatividad aplicable.

Referencias: <http://www.conacyt.gob.mx/Becas/Paginas/default.aspx>

## **PROGRAMAS DE ESTÍMULO A LA INNOVACIÓN:**

Los programas de estímulo a la innovación, incentivan la inversión en investigación y desarrollo tecnológico, mediante el otorgamiento de estímulos económicos complementarios a las empresas que realicen actividades de IDT, con la finalidad de incrementar su competitividad, la creación de nuevos empleos de calidad e impulsar el crecimiento económico del país.

Está dirigido a todas las empresas mexicanas inscritas en el Registro Nacional de Instituciones y Empresas

Científicas y Tecnológicas (RENIECYT), que realicen actividades relacionadas a la IDTI en el país de manera individual o en asociación con otras empresas o instituciones de educación superior (IES) y/o centros e institutos de investigación (CI) nacionales e internacionales.



Los apoyos se establecerán en la normatividad y en las convocatorias correspondientes.

Referencias: <http://www.conacyt.gob.mx/tecnologica/estimulo/Paginas/default.aspx>

### **FONDOS MIXTOS:**

Los Fondos Mixtos son un instrumento que apoyan el desarrollo científico y tecnológico estatal y municipal, a través de un Fideicomiso constituido con aportaciones del Gobierno del Estado o Municipio, y el Gobierno Federal, a través del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

Con estos fondos se pretende permitir a los gobiernos de los estados y a los municipios destinar recursos a investigaciones científicas y a desarrollos tecnológicos, orientados a resolver problemáticas estratégicas, especificadas por el propio estado, con la coparticipación de recursos federales.

Son sujetos de apoyo las Instituciones, centros, laboratorios, universidades y empresas públicas y privadas, así como personas que se encuentran inscritas en el Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas (RENIECyT)

Se accede a este programa a través de una convocatoria.

Referencias:

<http://www.conacyt.gob.mx/fondos/FondosMixtos/Paginas/default.aspx>

### **FONDOS SECTORIALES:**

Los Fondos Sectoriales son fideicomisos que las dependencias y las entidades de la Administración Pública Federal conjuntamente con el CONACYT pueden constituir para destinar recursos a la investigación científica y al desarrollo tecnológico en el ámbito sectorial correspondiente.

Promueven el desarrollo y la consolidación de las capacidades científicas y tecnológicas en beneficio de los sectores.

Además, canalizan recursos para coadyuvar al desarrollo integral de los sectores mediante acciones científicas y tecnológicas.

Los fondos sectoriales, están dirigidos a las universidades e instituciones de educación superior públicas y particulares, centros, laboratorios, empresas públicas y privadas y demás personas que se encuentren inscritas en el Registro



## **FINANCIAMIENTO Y PROGRAMAS FEDERALES DE APOYO.**

Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas que puedan brindar soluciones científicas y/o tecnológicas a las problemáticas de los sectores. Se accede a este programa a través de una convocatoria.

Referencias:

<http://www.conacyt.gob.mx/fondos/FondosSectoriales/Paginas/default.aspx>

## **SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL (STPS) PROGRAMA DE APOYO AL EMPLEO:**

Contribuir a generar un mejor funcionamiento del mercado de trabajo, mediante el Impulso y puesta en operación de políticas activas de empleo que propicien condiciones Favorables para la vinculación de la oferta y la demanda de empleo.

Referencias:

[http://www.stps.gob.mx/temas\\_interes/RAMO\\_14/2010/Esquema%20%20de%20CS%202010.pdf](http://www.stps.gob.mx/temas_interes/RAMO_14/2010/Esquema%20%20de%20CS%202010.pdf)

## **BÉCATE:**

Se dirige a desempleados de 16 años o más y se imparte a petición de empresas que requieren personal capacitado en una actividad o puesto específico y que están dispuestas a facilitar sus instalaciones para que en ellas se lleve a cabo el curso de capacitación. Son esencialmente prácticos y orientados a la adquisición de habilidades laborales o reconversión de las mismas que les permita facilitar su colocación en un puesto de trabajo.

Para las modalidades Capacitación Mixta, Capacitación en la Práctica Laboral, Capacitación para el Autoempleo y Vales de Capacitación se otorga al beneficiario una beca económica de uno y tres salarios mínimos, durante el periodo de capacitación (de uno a 3 meses). El pago de la beca se otorga de manera mensual por cada día de asistencia a la capacitación. Asimismo, se le proporciona apoyo para transporte, así como los materiales de capacitación y seguro de accidentes. Referencias: [http://www.stps.gob.mx/CGSNE/becate\\_index\\_stps.htm](http://www.stps.gob.mx/CGSNE/becate_index_stps.htm)

Manual de Procedimientos:

[http://www.stps.gob.mx/transparencia07/programas\\_sociales/PAE\\_SEPT2008/MP%20PAE%202008%20con%20AM/CAPITULO%20I%20BECATE%20con%20AM/A%20Mixta%20con%20AM/Capacitacion%20Mixta%202008%20con%20AM.pdf](http://www.stps.gob.mx/transparencia07/programas_sociales/PAE_SEPT2008/MP%20PAE%202008%20con%20AM/CAPITULO%20I%20BECATE%20con%20AM/A%20Mixta%20con%20AM/Capacitacion%20Mixta%202008%20con%20AM.pdf)



## **BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR (BANCOMEXT)**

### **CAPITAL DE TRABAJO:**

Son créditos destinados a apoyar las necesidades financieras de las empresas para llevar a cabo sus actividades productivas relacionadas con las exportaciones mexicanas. Estos apoyos financieros pueden canalizarse a: Producción, compra de materias primas nacionales o importadas, acopio o mantenimiento de inventarios, ventas de exportación directas, o construcción y equipamiento de naves industriales para venta o arrendamiento.

Beneficiarios:

- Empresas exportadoras o proveedores de exportadores, esto es que provean insumos, servicios o bienes intermedios o finales que se incorporen a productos o servicios de exportación.

### **FINANCIAMIENTO Y PROGRAMAS FEDERALES DE APOYO**

- Empresas generadoras de divisas y sus proveedores.
- Empresas que sustituyan importaciones.
- Empresas mexicanas que importan materias primas, insumos o componentes para sus procesos de producción destinada al mercado internacional

Beneficios:

- Financiamiento hasta del 100% de sus requerimientos para compra de materia prima, pago de gastos de producción y otros servicios.

Referencias: <http://www.bancomext.com/Bancomext/secciones/servicios-financieros/credito/capital-de-trabajo.html>

### **EQUIPAMIENTO:**

A través de los créditos para equipamiento se apoya la adquisición de maquinaria y equipo nuevo o usado de origen nacional o de importación para el crecimiento y la modernización de la planta productiva.



**Beneficiarios:**

- Empresas exportadoras o proveedores de exportadores, esto es que provean insumos, servicios o bienes intermedios o finales que se incorporen a productos o servicios de exportación.
- Empresas generadoras de divisas y sus proveedores.
- Empresas que sustituyan importaciones.
- Empresas mexicanas que importen materias primas, insumos o componentes para sus procesos de producción destinada al mercado internacional.

**Beneficios:**

- Se financia hasta el 85% del importe de la factura en el caso de modernización o ampliación de empresas en marcha, sin incluir impuestos, transporte, seguro instalación, entre otros.
- Plazos de hasta 7 años con pagos mensuales, trimestrales o semestrales

Referencias: <http://www.bancomext.com/Bancomext/secciones/servicios-financieros/credito/equipamiento.html>

**CRÉDITO PARA PROYECTOS DE INVERSIÓN:**

Créditos mayores a 3 millones de dólares destinados a apoyar proyectos de inversión para la implantación, adecuación, ampliación o modernización de instalaciones productivas y bodegas de almacenamiento, incluyendo la adquisición de maquinaria y equipo.

**Beneficiarios:**

- Empresas exportadoras o proveedores de exportadores, esto es que provean insumos, servicios o bienes intermedios o finales que se incorporen a productos o servicios de exportación.
- Empresas generadoras de divisas y sus proveedores.
- Empresas que sustituyan importaciones.
  
- Empresas mexicanas que importan materias primas, insumos o componentes para sus procesos de producción destinada al mercado internacional.

**Beneficios:**

- Créditos en dólares o en moneda nacional.
- Plazos hasta por 15 años en función de los flujos esperados del proyecto de inversión. En el caso de empresas de nueva creación, financiamos hasta el 50% del importe del proyecto. Para empresas que están operando, hasta el 85% del



importe del proyecto o inversión sin que el monto exceda un 30% de incremento del activo fijo.

Referencias: <http://www.bancomext.com/Bancomext/secciones/servicios-financieros/credito/proyectos-deinversion.html>

### **CONSTRUCCIÓN DE NAVES INDUSTRIALES:**

Financiar la construcción y equipamiento de naves industriales para venta o arrendamiento a empresas en la cadena de exportación, que cuenten con un esquema de recuperación concertado.

Beneficiarios:

- Empresas constructoras e inmobiliarias desarrolladores de naves industriales, donde la beneficiaria o sus accionistas preferentemente deberán tener una experiencia mínima de cinco años en la industria.

Beneficios:

- Hasta el 100% del costo de la construcción de la nave industrial y su equipamiento, sin exceder el 90% de la inversión total incluyendo el terreno.
- El valor del terreno se determinará mediante avalúo bancario.
- La empresa deberá realizar su aportación previo a la disposición del crédito, indistintamente podrá utilizar recursos de su generación interna o de aportaciones de los socios.
- En caso de operaciones que cuenten con un "Take Out" emitido por una institución financiera extranjera, el importe del crédito máximo deberá ser por el monto autorizado por dicha institución, menos la provisión correspondiente para intereses.
- Línea de crédito revolvente con vigencia de hasta 4 años, con amortizaciones a un plazo de hasta un año

Referencias: <http://www.bancomext.com/Bancomext/secciones/servicios-financieros/credito/financiamientonaves.html>

### **ARRENDAMIENTO DE NAVES INDUSTRIALES:**

Financiamiento del desarrollo de infraestructura industrial, la construcción, adquisición de naves industriales y/o el pago de pasivos cuyo destino haya sido el desarrollo de infraestructura industrial, mediante el anticipo del flujo proveniente de las rentas de contratos de arrendamiento de naves industriales.

Beneficiarios:



- Empresas constructoras e inmobiliarias desarrolladores de naves industriales, donde la beneficiaria o sus accionistas preferentemente deberán tener una experiencia mínima de cinco años en la industria.

Beneficios:

- Se apoyarán naves y/o portafolios de naves industriales que cuenten con contrato de arrendamiento (u operaciones que se encuentren soportadas como “Shelter”) anticipando los flujos de los contratos que se presenten a Bancomext, sin exceder del 90% del valor del inmueble conforme avalúo bancario o bien del 90% de la inversión recién realizada no mayor a 6 meses.
- El monto a anticipar podrá ser de hasta el Valor Presente Neto (VPN) del 90% de los flujos de los contratos proyectados a un plazo de hasta 18 años, tomando como referencia para el cálculo la renta estipulada en los contratos y como tasa de descuento la tasa de interés aplicable a la disposición que se trate.
- El plazo de disposición será de hasta 4 años a partir de la firma del contrato de crédito, con un plazo de amortización para cada disposición de hasta 10 años 1/, mediante amortizaciones mensuales crecientes, con la posibilidad de incluir un pago final de hasta el 75% del monto dispuesto.
- 1/ En caso de que los contratos de arrendamiento tengan un plazo mayor, el plazo de amortización del crédito podrá ser hasta la vigencia del contrato de arrendamiento.

Referencias: <http://www.bancomext.com/Bancomext/secciones/servicios-financieros/credito/arrendamiento-delocales.html>

## **CRÉDITO ESTRUCTURADO:**

Diseño y estructuración de esquemas de financiamiento mayores a USD 10 millones que permiten a las empresas mexicanas competir en las licitaciones públicas internacionales, tanto en México como en el extranjero.

Beneficiarios:

- Empresas que requieran cubrir con financiamiento los costos de desarrollar proyectos, tanto nacionales como internacionales.
- Empresas exportadoras directas o indirectas y proveedores de empresas generadoras de divisas. Empresas que sustituyan importaciones.



#### Beneficios:

- Desarrollo de esquemas de ingeniería financiera que permiten atender las necesidades específicas de los proyectos en los que participan las empresas.
- Apoyo a empresas para su incorporación en actividades de comercio exterior y fortalecimiento de las que ya participan en proyectos internacionales.
- Internacionalización de empresas mexicanas.

Referencias: <http://www.bancomext.com/Bancomext/secciones/servicios-financieros/credito/credito-estructurado.html>

#### **CRÉDITO SINDICADO:**

El crédito sindicado es un instrumento crediticio que busca la distribución de riesgos en operaciones de financiamiento en las que existe una comunidad de intereses entre entidades distintas que confían la gestión de un crédito concedido conjuntamente a un banco agente, el cual se encarga de las relaciones entre prestamistas y el prestatario. En créditos sindicados Bancomext puede participar como banco agente o invitado.

#### Beneficiarios:

- Empresas que requieran cubrir necesidades corporativas de financiamiento, como pueden ser las necesidades de capital de trabajo, proyectos de inversión y proyectos de infraestructura.
- Empresas exportadoras directas o indirectas y proveedores de empresas generadoras de divisas.
- Empresas que sustituyan importaciones.

#### Beneficios:

- Bancomext desarrolla esquemas de ingeniería financiera que permiten atender las necesidades específicas de los proyectos en los que participan las empresas.
- Apoyo a empresas para su incorporación en actividades de comercio exterior y fortalecimiento de las que ya participan en proyectos internacionales.
- Internacionalización de empresas mexicana.

Referencias: <http://www.bancomext.com/Bancomext/secciones/servicios-financieros/credito/credito-sindicado.html>

#### **CRÉDITO CORPORATIVO:**

Diseño y estructuración de esquemas de financiamiento mayores a USD 10 millones que permiten a las empresas mexicanas competir en las licitaciones públicas internacionales, tanto en México como en el extranjero.



Beneficiarios:

- Empresas tenedoras o subsidiarias de un grupo empresarial que requieran cubrir necesidades corporativas de capital de trabajo revolvente o permanente.
- Empresas exportadoras directas o indirectas y proveedores de empresas generadoras de divisas.
- Empresas que sustituyan importaciones.

Beneficios:

- Financiamiento para la adquisición de insumos y pago tanto de la empresa tenedora como de la subsidiaria.
- Financiamiento a plazo de las ventas.
- Refinanciamiento de deuda.
- Financiamiento para el pago de impuestos y otros pasivos o propósitos generales corporativos.

Referencias: <http://www.bancomext.com/Bancomext/secciones/servicios-financieros/credito/credito-corporativo.html>

## **UNIDAD DE PROMOCIÓN DE INVERSIONES Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

### **NACIONAL FINANCIERA (NAFIN)**

#### **PROGRAMA CADENAS PRODUCTIVAS:**

El programa Cadenas Productivas integra a grandes empresas e instituciones gubernamentales con todas aquellas empresas con las que mantienen una relación comercial o de negocio. Se desarrolla un sitio en internet para cada cadena y estos sitios se convierten en mercados electrónicos (e-marketplaces), donde se da intercambio de información, productos y servicios.

Las empresas afiliadas a cada cadena pueden tener acceso a los servicios financieros y no financieros de NAFINSA.

A este programa se le agregan periódicamente nuevos productos y servicios de NAFINSA enfocados hacia los pequeños y medianos empresarios, tales como: financiamiento a pedidos, desarrollo de micro negocios, dispersión de pagos, financiamiento a distribuidores, garantías recíprocas y agente financiero para la guarda y depósito de valores.

Referencias: <http://www.nafin.com/portalfn/content/otros/faqs/faqs-cadenas.html>



## **PROGRAMA DE GARANTÍAS:**

Tiene la finalidad de impulsar el crédito a las empresas dando garantía de recuperación de capital a los intermediarios financieros hasta por 3.6 millones de UDIs. Al estar respaldado el financiamiento otorgado, es más fácil para las empresas tener acceso a un crédito. Los beneficiarios del programa son las: Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas así como personas físicas con actividad empresarial de los sectores comercial, industrial y de servicios.

Los beneficios se dan a través de:

Garantía de recuperación de capital a los intermediarios financieros hasta por 3.6 millones de UDIs, facilitando la oportunidad de crédito para empresas y personas físicas con actividad empresarial y mejorando las condiciones de dicho financiamiento.

Referencias: <http://www.nafin.com/portaInf/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/programagarantias.html>

## **PROGRAMA DE APOYO A EMPRESAS DESARROLLADORAS DE SOFTWARE:**

Es un programa de financiamiento para apoyar a las empresas desarrolladoras de software y servicios relacionados. Para empresas y personas físicas con actividad empresarial dedicadas al desarrollo de software y servicios relacionados, este programa incluye también la subcontratación de personas desarrolladoras de software. Es un crédito dirigido especialmente a empresas del sector de desarrolladores de software, el cual considera condiciones específicas de dichas empresas basadas en el capital humano.

Referencias: <http://www.nafin.com/portaInf/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/desarrolladorassoftware.html>

## **PROGRAMA DE APOYO A PROYECTOS SUSTENTABLES:**

Es un programa que brinda apoyo financiero a largo plazo a empresas que promuevan proyectos orientados al uso y conservación sustentable de los recursos naturales, a fin de disminuir la contaminación de la atmósfera, aire, agua y fomento del ahorro y uso eficiente de energía.



Está dirigido a empresas con proyectos que promueven el desarrollo de energías renovables, eficiencia energética y el uso de energías limpias que hagan frente al cambio climático.

Referencias: <http://www.nafin.com/portalfn/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/proyectossustentables.html>

#### **10.4 BENEFICIOS QUE DA LA TECNOLOGIA A SU EMPRESA**

Las pequeñas y medianas empresas cuentan con importantes ventajas: agilidad de adaptación al cambio, cercanía al mercado local, creciente externalización, capacidad de crecimiento y programas de apoyo. Pero tienen un gran inconveniente: se les resiste la tecnología.

La incorporación de nuevas herramientas se produce más por imitación que por planteamientos estratégicos. Hay que aprender a beneficiarse de su utilidad. Las pequeñas empresas carecen de personal técnico capaz de diseñar, implantar y desarrollar aplicaciones de las tecnologías de la información. "Todas manifiestan un gran interés por la información y las tecnologías relacionadas, sin embargo, desconocen la oferta tecnológica disponible, como acceder a ella, como utilizarla y cuáles son los beneficios de su uso.

Las tecnologías de información se tratan de implementar en grandes compañías como una estrategia de negocio, pero las PYMES son más difíciles de convencer debido a los costos que esto representa, o al menos, lo que ellos piensan. Los negocios pequeños son administrados generalmente por sus dueños y el tomar una decisión sobre tecnologías, cuando éste no es su negocio, entonces no puede entender todos los beneficios que representa este cambio.

Además del desconocimiento de los costos y los beneficios, tampoco se conocen las opciones disponibles o cómo elegir mejor el hardware y software necesario para cada empresa, en especial cuando no se cuenta con un departamento o al menos una persona dentro de la empresa dedicada exclusivamente a este rubro. El e-commerce y el internet no son la única forma de incorporar TI's a un negocio por grande o pequeño que éste sea.

Evitar virus, tener una mejor comunicación y un mejor control, son algunas de las posibilidades que brindan las tecnologías de información. En algunos casos las TI's sólo se ven como una posible ventaja competitiva a futuro, pero en otros, son



un arma para que sus competidores no saquen del mercado a las pequeñas empresas.

## **Tecnologías de Información en las PYMES**

En la comunidad global en la que vivimos, las pequeñas y medianas empresas requieren adentrarse en las tecnologías de información para poderlos desarrollar. El problema es que hay una gran diversidad de empresas, por ejemplo, las que venden al consumidor final, o las que venden materias primas o productos sofisticados. Para cualquier tipo de empresa, existen muchos beneficios, pero también retos que afrontar. Lo más importante es primero identificarlos para estar conscientes de lo que significan las tecnologías de información y ver la manera en la que éstas se alinean con la estrategia del negocio.

### **BENEFICIOS**

A continuación se enlistan las principales ventajas que se pueden obtener de las tecnologías de información para cualquier tipo de empresa, especialmente las pequeñas y medianas.

- Rapidez en los procesos

Las TI pueden ayudar a eficientizar los tiempos de respuesta de los diferentes tipos de procesos que se involucran en la elaboración de algún bien o servicio. Desde que se seleccionan las materias primas, pasando por el proceso de transformación, inspección de calidad, ventas, logística, y pago, el sistema puede dar información sobre el proceso. Al detectar las fallas dentro de la cadena productiva, se pueden corregir rápidamente, o incluso predecir los posibles problemas que se pueden presentar. En el caso de las pequeñas y medianas empresas, estos sistemas pueden crear la posibilidad de que se agilicen los tiempos de espera, de entrega y los de respuesta por parte del cliente. Entre más pronto el cliente o la empresa sepa las fallas que tienen, será mejor la respuesta.

- Reducción de costos

La meta de cualquier negocio es incrementar utilidades, lo cual se puede lograr mediante el aumento de ventas y/o la reducción de costos. Un buen sistema puede permitir a la empresa ver de manera global y al mismo tiempo detallada, el resumen de las operaciones que se efectúan dentro de un plazo determinado, esto



---

permite al dueño analizar y encontrar las posibles áreas de oportunidad para hacer las mismas actividades con menores insumos o costos operativos más bajos.

#### -Mejor servicio

"Una razón por la que las empresas más pequeñas están invirtiendo en TI's ahora es para mejorar la cadena de suministro y las tecnologías de comunicación que los conectan con las compañías más grandes que ellos proveen" (Bentley, 2003). El servicio no sólo se mejora de esta forma, también puede ser que la rapidez con la que se desarrollan los procesos mejore el tiempo de entrega o de respuesta en general hacia el cliente, esto se convierte automáticamente en una ventaja competitiva que puede ayudar al negocio a competir con otras empresas más grandes.

#### -Publicidad

En publicidad se puede uno gastar unos 10,000 dólares anuales por un anuncio en la Sección Amarilla, o \$450 dólares por un anuncio pequeño en la sección de Avisos de Ocasión de un periódico durante el fin de semana (3 días), incluso anunciarse por radio cuesta alrededor de \$400 solares por mención de 30 segundos. Una página de Internet puede costar desde \$100 dolares por mes, lo cual puede aumentar dependiendo de la difusión que se quiera en la red, por medio de banners, o apariciones en directorios muy consultados de la red. La Internet es una muy buena opción para darse a conocer, es un servicio al cual los clientes potenciales puedan acceder a información sobre la empresa, con el fin de establecer un contacto que puede resultar en una venta.

#### -Aumento de Ventaja Competitiva

Las tecnologías de información pueden proveer al negocio con una ventaja competitiva frente a sus rivales ya que provee los beneficios antes descritos que se pueden traducir en mejor servicio al cliente. Incluso hay ocasiones en que el mercado obliga a las pequeñas empresas a incorporar TI en sus negocios para no tener una diferencia tan grande en la misma industria. Si un competidor que tiene una cadena de minisúper, que maneja código de barras, se instala frente a otro minisúper que no cuenta con esta tecnología, tal vez pueda representar una barrera para que los clientes lo prefieran. Aunque hay que recordar, y es muy importante, que la tecnología no lo es todo, si bien puede traer grandes beneficios,



también necesita ir acompañada de un buen trato al cliente. Si por ejemplo, el minisúper con código de barras es más rápido que el otro, pero trata como números a los clientes y no les proporciona el trato que ellos se merecen, es muy probable que no les importe perder unos minutos más en otro establecimiento.

## OPCIONES PARA IMPLANTAR TIC's en PYMES

### Consultoría

Una buena opción para los pequeños negocios, es contratar consultores de tecnologías de información. Esto es, porque los dueños de pequeños negocios no están muy enterados de los usos y posibilidades de las tecnologías, no entienden lenguajes técnicos si sus negocios no están muy enfocados a este mercado. Cuando estos emprendedores se acercan a una tienda de computadoras, se encuentran con los extremos: o lenguajes muy técnicos o soporte nulo dado que el establecimiento está atendido por vendedores generales que no saben exactamente lo que están vendiendo, mucho menos lo que necesita el cliente.

El acudir a un consultor que sea intermediario entre el vendedor y el usuario final tiene dos posibles enfoques: el primero de ellos es percibir a la consultoría como una inversión en tecnología; mientras que el segundo consiste en verla como un gasto extra a la inversión en software y hardware. El primer enfoque puede ser el más atinado ya que evita que el propietario de la pequeña o mediana empresa efectúe gastos innecesarios en el desarrollo de sus sistemas de información.

## CONCLUSIONES

Generalmente el problema no son las tecnologías, sino el miedo al cambio. Las presiones para este cambio pueden surgir por parte de los proveedores y clientes, no sólo por parte de los competidores. Cuando se tienen grandes proveedores o clientes, con tecnologías ya integradas, la compañía tiene que adoptarlas para hacer más eficientes las transacciones y la comunicación.

A pesar de la idea que se tiene sobre la poca oportunidad que tienen las pequeñas firmas de contar con tecnologías de información, la mentalidad está cambiando y se espera un aumento en las ventas de éstos productos para el 2006. Afortunadamente, las empresas dedicadas a desarrollar estas tecnologías, se han dado cuenta de que las pequeñas empresas también necesitan evolucionar y contar con opciones para cada giro y presupuesto.



Antes de adquirir un producto de tecnología de información, se necesita tener la información sobre el producto y de ser posible, asesorarse con un experto, ya sea interno a la compañía o un consultor. Aunque lo primero que se debe hacer es pensar exactamente lo que se busca y cómo beneficiará al negocio para no comprar algo que no se utilizará. las PyME's deben de comenzar a implementar las tecnologías de información puesto que ofrecen muchos beneficios y son algo que es necesario incorporar a la empresa para poder seguir el desarrollo de los negocios.

### **10.5 Coaching**

Los aspectos fundamentales que determinan el desarrollo de los países y las empresas son la cantidad y la calidad de sus líderes.

Todo esto es brindado por una proceso llamado COACHING, que se oye complicado pero es sencillo de aplicar y brinda beneficios ventajosos a cualquier empresa que lo quiera aplicar para lograr el liderazgo dentro de su campo.

El COACHING concentra escenarios y actores que compiten en un juego para ganar. En el campo de juego se vivirán experiencias pragmáticas que son el resultado del esfuerzo de cada jugador y la articulación del equipo con el propósito del triunfo. Todo esto será dirigido por un coach que será un aporte único de liderazgo personal; la explosión y aprovechamiento de matices de talento personal serán la impronta de cada jugador, la cual marcará la diferencia, es decir, serán los protagonistas.

A lo largo de este trabajo se desarrollara de una forma más teórica lo antes expuesto, se dará una definición más sencilla de la palabra COACHING, así como sus antecedentes, saber de dónde proviene y quien fue el primero en aplicar esta revolucionaria forma de buscar liderazgo. Se explicara las características, elementos del Coaching, destacando a su vez la figura principal de este proceso como lo es el coach, dando a entender su definición, función, características, roles, conducta, etc.

En fin se tratara de convencer que el COACHING es un sistema integral acerca de "como se hace" en la dirección y movilización hacia el éxito de equipos ganadores en la competición mundial.



---

## Antecedentes Del Coaching

Desde hace unos cinco años, pensadores de las ciencias de la administración de empresas comienzan a interesarse por el tema del Coaching, a darle forma conceptual e integral. En 1994 son presentadas las teorías de Ken Blanchard sobre la experiencia de uno de los coaches mundialistas más famosos: Don Shula, quien fuera coach del equipo de la liga de futbol americano los Dolphins de Miami, y quien los dirigió durante 22 años, llevándolos a las finales (el famoso SuperBowl americano) durante cinco temporadas de grandes ligas. Don Shula ha sido exponente del Coaching en los Estados Unidos, coach de coaches.

En la cultura de trabajo se cambia también el lenguaje, la actitud; la contractualidad laboral casi desaparece para convertirse en una relación de asociados (empresa- empleados) en donde lo que cuenta es el crecimiento mutuo, el desarrollo y el aprendizaje con un destino común: el liderazgo.

### 2. Definición De Coaching

Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo.

A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación.

Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas en nuestro caso a un supervisor y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo.

El concepto que subyace a esta definición es que no ha habido Coaching a menos que haya ocurrido un cambio positivo.

Gerentes, supervisores y líderes pueden tener muchos tipos de conversaciones en las cuales intentan mejorar algún aspecto del desempeño individual o del equipo. Pero si no ocurre alguna mejora, entonces lo que ocurrió fue alguna interacción de algún tipo, pero no alguna interacción de Coaching.



El Coaching, entonces, abre ventanas para escudriñar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran en:

1. Un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas.
2. Una metodología de planificación continúa en el tiempo más mediato, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial.
3. Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.
4. Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aún más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.
5. Un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo obligación hacia el trabajo entrenamiento, alegría y desarrollo.

¿Cuándo dar Coaching?

El Coaching se debe aplicar cuando:

- Existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral.
- Cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza.
- Cuando el empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de sí trabajo.

El Coaching efectivo es aquel caracterizado por el positivismo, confianza y rara vez la corrección, que a su vez se presenta con suma moderación.

¿Cómo funciona el Coaching?

El Coaching ocurre dentro de una conversación donde aparecen compromisos mutuos. De parte del coach: El compromiso de un resultado extra-ordinario, la honestidad de lo que ocurre, y su disposición hacia el logro. De parte del coach: El compromiso con el resultado de su coach más grande que el del coach mismo.

Esto significa que el coach tiene una manera peculiar de escuchar, donde es capaz de darse cuenta de sus propias opiniones del coach, y de las opiniones que el coach traiga en su relato.



También el coach sabe, porque lo aprendió seguramente leyendo a Fernando Flores, que la acción está en el lenguaje. Por lo tanto, sabrá pedir acción en su coach y se focalizará en sus resultados.

A veces los coaches trabajan también con los estados de ánimo. Pero si bien este es un tema que tiñe la percepción de cualquier ser humano, los coaches saben que el compromiso tiene que ser más grande que el estado de ánimo, o sólo haríamos aquello que "nuestros días buenos" nos permitan.

El coach encara cada resultado extra-ordinario a conseguir, como quien inicia un juego. Establece reglas, establece cómo se hace un gol y cómo se gana el juego. También hace que, cuando ese juego se termina, se declare así y llama a un juego nuevo más grande.

Así como no podemos imaginar una obra de teatro sin un director, un jugador profesional de cualquier deporte sin un coach, nos cuesta imaginarnos a un empresario, a la gente de una empresa o a un profesional con un coach.

Sin embargo, todos podemos entender que no nos podemos ver a nosotros mismos en acción. Esa es la razón fundamental por la que en las artes y en el deporte nadie se imagina competir para ganar, sin un coach.

¿Por qué no se nos ocurrió que los que trabajamos estamos nadando dentro de la sopa de nuestra empresa, y no somos capaces de ver el plato? ¿Por qué no se nos ocurrió que cuando miramos nuestra empresa, la miramos sin poder cuestionarnos aquéllas cosas que son impuestas desde nuestra manera de mirar? ¿No han notado que cuando un extraño mira, de golpe ve las cosas que ninguno de nosotros podía ver antes?

Esa es la mirada del coach. Cuando una empresa quiere obtener los resultados que nunca obtuvo antes, y diferentes a lo que su historia le permitiría conseguir, podría buscarse un coach. Es un buen comienzo en el camino de conseguirlo.

## Coaching en las organizaciones

El Coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en



---

trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización.

Razones por las cuales el Coaching es importante para las empresas:

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

En el mundo de hoy no tenemos límites técnicos, sino que tenemos límites paradigmáticos.

Estamos ciegos respecto de muchas de las grandes cosas que nos limitan, por lo que no somos capaces de observar por qué tenemos los mismos problemas en forma recurrente.

En las compañías en las que trabajamos el tema del cambio, no buscamos sólo mejorar, sino transformar la cultura realmente y cambiar las conversaciones que la gente tiene para que no se quede atrapada en las historias que hacen que se siga haciendo siempre lo mismo. Es común ver en las organizaciones, como seres humanos que la componen, que cuando no consiguen el resultado que quieren, arman una "historia" que justifique no producir los resultados.

El Coaching está muy focalizado en los resultados, pero para los coaches lo que importa es la gente, porque son ellos quienes producen los resultados. El poder en una relación de Coaching no está en la autoridad del coach,

sino en el compromiso y la visión de la gente. Los coaches le dan poder a la gente.



#### 4. ¿Qué es el coach?

Definición:

El COACH no es más que el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio. Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.

Su rol:

Valores

Los coaches son personas que comparten creencias sobre:

1. La competencia humana.
2. El desempeño superior.
3. Valores sobre la importancia del Coaching.

Estas creencias alimentan el conocimiento que las lleva a creer que el Coaching es una de las funciones más importantes de gerentes, supervisores y líderes.

Describiendo los valores anteriormente mencionados tenemos:

Competencia Humana: Se refiere a que los coaches creen en personas:

- Desean ser competentes y obteniendo la ayuda necesaria harán lo posible para ser más competentes aun.
- Se les debe dar la oportunidad para demostrar su competencia en forma continua.

Desempeño Superior: Los coaches comparten un compromiso hacia el desempeño superior creyendo que:

- Gerenciando y liderando por control no es práctico y no conduce hacia un compromiso con un desempeño superior o con la mejora continua hacia un mejor desempeño.
- Un desempeño óptimo es el resultado del compromiso de los individuos y los equipos para desempeñarse lo mejor que les permiten sus habilidades. Tal compromiso es una de las consecuencias de las siguientes condiciones:



- Las personas comprenden que están haciendo y por qué es importante.
- Las personas tienen las competencias para desempeñar los trabajos y tareas que se esperan de ellos.
- Las personas se sienten apreciadas por lo que ellas hacen.
- Las personas se sienten retadas por sus trabajos.
- Las personas tienen la oportunidad de mejorar cuando cometen errores.

#### Valores Sobre La Importancia Del Coaching:

Los coaches mantienen valores comunes sobre la importancia del Coaching. Igualmente comparten valores sobre cómo realizar el Coaching. Esto significa su comprensión sobre el Coaching y la forma de interactuar con las personas durante las conversaciones de Coaching. Los coaches creen que deben ser los iniciadores de las interacciones de Coaching, así como utilizar toda interacción con los individuos y equipos como una oportunidad potencial para realizar Coaching, más que para simplemente ordenar.

En la disciplina, perciben el Coaching como un grupo de competencias que pueden ser aprendidas y aplicadas al igual que cualquier otro tipo de habilidades requeridas para gerenciar, supervisar y liderar.

#### Características del coach:

Las características citadas por Hendricks Et al 1996, son:

1. CLARIDAD: Un coach se asegura de la claridad en su comunicación, de otra forma las personas comienzan a fallar o a no hacer nada, o peor aún, comienzan a asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.
2. APOYO: Significa apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.
3. CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA: Permite que las personas de su equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen. Señale éxitos ocurridos. Revise con ellos las causas de tales éxitos y otorguen reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.
4. MUTUALIDAD: Significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de lo anterior, debe tomarse el tiempo de explicar en detalle sus metas. Asegúrese que los miembros de su equipo puedan responder preguntas tales como: ¿Por qué esta meta es tan buena para el equipo o para la



organizaciones?, o ¿Cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas?, ¿Cuándo?

5. PERSPECTIVA: Significa comprender el punto de vista de los subordinados. Realizar preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad de los miembros del equipo. Mientras más preguntas hagan, mas comprenderá lo que sucede en el interior de los individuos. No asuma que ya sabe lo que piensan y sienten, pregúnteles.

6. RIESGO: Es permitir que los miembros del equipo sepan que lo errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.

7. PACIENCIA: El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione: Siempre que sea posible deben evitarse respuestas "viscerales", ya que pueden minar la confianza de su equipo en su habilidad para pensar y reaccionar.

8. CONFIDENCIALIDAD: Las mejores coaches son aquellos que logran mantener la boca cerrada. El mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es la base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.

9. RESPETO: Implica la actitud percibida en el supervisor o gerente, hacia los individuos que el guía. Usted puede respetar en alto grado a sus miembros del equipo, pero si eso está en contradicción con su poca disposición a involucrarse, su poca habilidad para ejercer la paciencia, para su deficiencia en compartir metas, etc., hace que comunique poco respeto.

El proceso de Coaching está centrado en el desempeño, proporciona herramientas para el logro de los tres propósitos designados para los gerentes y supervisores. Consiste en cuatro fases a saber:

- Desarrollo de una relación de Sinergia.
- Utiliza los cuatro roles del Coaching centrado en el desempeño: Entrenamiento, Resolver Problemas, Ajustar el desempeño y Mantener desempeño.
- Desarrollo de empleados.
- Administrar recompensas que construyan el compromiso y fomentar el logro de resultados.

Los coaches realizan muchas tareas: aconsejan, establecen dirección y dan feedback. Indican tareas que desarrollan las habilidades y ayudan a lograr el éxito. Esto último lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar los subordinados, así como proveyendo de los recursos necesarios. Esto significa



que les ayuda a evitar el fracaso, igual que al logro del éxito. Removiendo obstáculos y asignando recurso los buenos coaches promueven el éxito.

Funciones del coach:

Entre las principales tenemos:

1. Liderazgo visionario inspirador.
2. Seleccionador de talentos.
3. Entrenados de equipos.
4. Acompañamiento de vendedores en el campo.
5. Consultor del desempeño individual de los vendedores.
6. Motivador y mentor de desarrollo de carrera.
7. Gestor del trabajo en equipo.
8. Estratega innovador.

¿Por qué un coach?:

Un coach es una persona que, por el mismo objeto de lo que ha estudiado, ha tenido que replantearse su manera de observar la vida, a los otros, al trabajo.

Un coach ha aprendido a escuchar. Se oye con los oídos, pero los seres humanos más que oír, escuchamos. Al escuchar, le agregamos a lo que oímos, y en automático, toda una interpretación.

Cuando escuchamos un ruido, no decimos "hizo un ruido", decimos "se cayó un plato". "sonó un tiro". Muchas veces acertamos, otras muchas, nuestra interpretación no fue lo que exactamente sucedió.

Pasando a otro tipo de ejemplos, muchas veces creemos haber dicho algo muy claro a alguien y luego, la acción del otro, nos demuestra que entendió cualquier otra cosa. En vez de pensar de que el otro "escuchó lo que quiso a propósito", nosotros pensamos que su escucha, teñida por una manera de interpretar, escuchó lo que pudo escuchar.

Un coach está muy atento a este fenómeno. No sólo para darse cuenta de cómo escucha él / ella a su coach, sino también para mostrarle al coach cómo escucha a los demás.



Imagínense a un coach que piensa que su coach está montado en un delirio y que nunca va a conseguir eso que se propone. Si eso es así, ese coach no aceptará hacer Coaching a esa persona o a ese proyecto.

Imagínense a un coach que cada vez que su jefe le corrige algo que está haciendo, él lo escucha como que su jefe lo critica. ¿Qué acción nueva y diferente puede encontrar cuando lo que escucha es crítica, en vez de la contribución de un punto de vista diferente?

El coach tiene además distinciones que le permiten asistir al otro en la generación de acciones. Le muestra el acceso a ellas, para él / ella, o para que pueda producirlas en otros. Le muestra que el compromiso es acción. Le muestra que el compromiso es el "qué quiere lograr", y no el "Cómo lo va a conseguir".

Mucha gente sólo se compromete con aquello para lo que tiene un "Cómo hacerlo". En realidad lo importante es qué es lo que se quiere como resultado. "Cómo", hay muchísimos. Tantos, como capacidad de inventiva tenga la gente.

### Conducta del Coach

Para que los valores citados anteriormente sean operacionalizados, el coach debe traducirlos en conductas específicas. Estas conductas están referidas a las siguientes habilidades:

1. **ATENCIÓN:** Este término se refiere a lo que hacen los coaches para transmitir que están escuchando. Hay aspectos verbales y no verbales en esta actividad. Los aspectos no verbales incluyen conductas como: Dar la cara a la otra persona, Mantener contacto visual, Gestos de asentimiento, Evitar conductas distractoras tales como ver papeles, interrumpir, etc. Los aspectos verbales incluyen palabras y expresiones de asentimiento. La habilidad principal que subyace es la de escuchar sin evaluar inmediatamente lo que la otra persona está planteando. Significa tratar de comprender lo que la otra persona está comunicando, en vez de evaluar si lo que dice es correcto o incorrecto o de si usted está de acuerdo o no. Cuando se hace un juicio prematuro, se interrumpe el desarrollo de la información y se comunica una falta de respeto por la otra persona, lo cual destruye la naturaleza de una conversación de Coaching.

2. **INDAGAR:** Una herramienta clave para el coach es el de ser capaz de desarrollar la suficiente información para lograr resultados positivos. Los coaches pueden ayudar a otros, a resolver problemas, sabiendo la forma en que esas otras



---

personas entienden el problema, lo que han hecho para resolverlo y la forma en que piensan en que pueden ser resueltos.

3. REFLEJAR: Una tercera conducta que ayuda al coach a obtener información es reflejar. De esta forma se comunica que se está escuchando, que se comprende lo que la otra persona dice o siente, que no se está juzgando y que se desea que la otra persona proporcione información que considere importante. Reflejar significa expresar lo que se cree que el otro dijo y comunicar los sentimientos que la otra persona ha expresado.

4. AFIRMAR. Esta herramienta se focaliza en el resultado final del Coaching; la mejora continua del aprendizaje. Expresa la creencia del coach sobre el deseo de la gente de ser competentes. Refuerza el sentido de logro en la otra persona y contribuye al compromiso de la mejora continua. El realizar afirmaciones durante una interacción de Coaching puede dirigir la atención hacia dos grupos de competencias demostradas por la persona, como aquellas competencias que la persona ha demostrado en el trabajo y aquellas competencias que la persona demuestra durante una interacción de Coaching.

5. DISCIPLINA: La última herramienta crítica es esta, consiste en la habilidad para utilizar las otras cuatro, a fin de crear las características esenciales de una reunión de coach. Esto significa: Asumir la responsabilidad por su propia conducta y aceptar la responsabilidad por el resultado de la interacción de Coaching. En otras palabras: "si resultado, tuve responsabilidad en ello". Comprender y estar comprometido a crear las condiciones esenciales de Coaching durante cada interacción como coach. Comprender y estar comprometido a desarrollar la forma básica de conversación durante cada sección de coach.

Una parte fundamental de la disciplina requerida por el coach es el manejo de los fundamentos de la conversación.

La forma de una conversación de Coaching es la forma fundamental a la cual nos referimos y consiste en un proceso inicial de ampliación de información, seguido de la focalización de la información. En la primera fase o de ampliación el coach hace fundamentalmente dos cosas:

1. Proporcionar la información que posee en referencia al propósito de la interacción.



---

2. Ayudar a la otra persona a desarrollar información relacionada.

En la segunda fase, el coach aplica la información obtenida en la primera fase, en el logro de un resultado positivo.

La aplicación práctica de los conceptos de ampliar y focalizar, varía de acuerdo al tipo de conversación que se desea realizar.

Todas estas conversaciones tienen como norte la gerencia del desempeño.

### Características del Coaching

Las esenciales son cinco, estas son:

1. **CONCRETA:** Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que está siendo "coacheada" a ser específica. Se focaliza en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. El desempeño puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito en forma precisa que ambas partes entiendan exactamente lo mismo que se está discutiendo.

2. **INTERACTIVA:** En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.

3. **RESPONSABILIDAD COMPARTIDA:** Tanto el coach como el subordinado tiene una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo más útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación.

4. **FORMA ESPECÍFICA:** Esta forma está determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación está claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplía la información, para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación.

5. **RESPETO:** El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el Coaching.

### Elementos Del Coaching

Son los siguientes:



1. VALORES: El Coaching tiene base fundamental los valores subyacentes que ya han sido discutidos. Si no, se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.
2. RESULTADOS: El Coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.
3. DISCIPLINA: El Coaching es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de Coaching.
4. ENTRENAMIENTO: Para emprender conversaciones de Coaching reales, se requiere de entrenamientos. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

Coaching... El nuevo liderazgo

Se tendrá que construir una visión de liderazgo que inspire al equipo a cumplir objetivos trascendentales. Existen muchas frases trascendentales como "ser el número uno en la satisfacción total de los clientes". Esta frase y muchas deben ser una visión inspiradora de liderazgo, visión que debe ser compartida por todos los miembros del equipo.

Para todo esto existen tres lecciones que son:

1. Que el trabajo debe ser visto como algo importante.
2. Que debe llevar a una meta comprendida y compartida por todos.
3. Que los valores deben orientar todos los planes, las decisiones y las actualizaciones.



## **CAPITULO XI EXPORTACIÓN PARA LAS PYMES**

### **Introducción**

En este capítulo se describe de manera sucinta cómo exportar, contestando a las siguientes preguntas: ¿por qué exportar?, ¿cómo diseñar un programa de exportación?, ¿cómo ingresar y mantenerse en los mercados internacionales?, ¿cuáles deben ser los trámites y procedimientos a cumplir?, ¿cuáles son las barreras para la entrada a los más importantes mercados internacionales?, ¿cuáles son los términos de negociación internacional y las formas de cobro cuando se opera en mercados abiertos?, ¿en qué consiste el arbitraje comercial?, ¿cuáles son los programas de apoyo financiero al exportador? y ¿cómo organizarse para exportar?.

### **11.1 Importancia de la exportación**

En un nivel macroeconómico la exportación de bienes y servicios resulta positiva para la balanza comercial, cuenta corriente y de pagos de cualquier país, es una fuente de demanda para la producción doméstica de bienes y multiplica el producto y los ingresos de la economía en general y de los agentes económicos participantes en particular.

En un nivel empresarial existen diversas razones (factores microeconómicos) que explican por qué las exportaciones son siempre positivas:

Permiten diversificar riesgos frente a mercados internos inestables y amortiguar los efectos de problemas macroeconómicos; promueven la operación con economías a escala, de tal forma que se aprovechen mejor las instalaciones existentes y se tenga un nivel de producción que implique menores costos unitarios; son una fuente de crecimiento y consolidación de cualquier empresa si es que los mercados internos son extremadamente competitivos; posibilitan obtener precios más rentables debido a la mayor apreciación del producto y de los ingresos de la población en los mercados a los cuales se exporta; alargan el ciclo de vida de un producto; mejoran la programación de la producción; permiten equilibrarse respecto a la entrada de nuevos competidores en el mercado interno y mejoran la imagen en relación con proveedores, bancos y clientes.



---

La exportación no se circunscribe a un tamaño previamente determinado de empresa, aunque pueden existir algunos bienes y servicios en los que se requiera de capitales y la capacidad de coordinar recursos humanos en magnitudes importantes. Existen empresas micro/artesanales, pequeñas, medianas y grandes que se dedican a la exportación.

Los elementos prioritarios para poder exportar son: calidad del producto en el mercado de destino, precio competitivo en ese mercado, volumen solicitado por el importador y realizar el servicio posventa, cuando sea necesario. Para lograrlo se requiere de un compromiso con la calidad, ser creativo y actuar con profesionalidad.

La incursión en los mercados internacionales se realiza por tradición en mercados más cercanos, de rápido crecimiento y similares culturalmente, donde la competencia es menos agresiva que en los más grandes. En varios de los casos ésta se realiza de manera casual según de los pedidos que se reciban. Sin embargo, como lo plantea Minervini (1996) se debe iniciar con los mercados donde pueda adquirirse experiencia a un menor costo.

La exportación es una actividad de mediano y largo plazos que exige una adecuada planeación de los recursos; ésta, sin embargo, no existe cuando la empresa atraviesa por un período de crisis. Se debe exportar cuando se tenga la capacidad de diseño, programación, producción, comunicación, empaques, envíos, administración, entre otras, conforme a los requerimientos del mercado internacional.

Los errores más comunes al momento de exportar son: falta de evaluación de la capacidad de internacionalización, no considerar aspectos de las diferencias culturales, falta de investigación acerca del mercado, selección errada del socio comercial, falta de conocimiento de las barreras en los países importadores y en el exportador; no efectuar la investigación, registro y monitoreo de la marca, elaboración de contratos sin considerar la legislación y la práctica del país extranjero, extrema diversificación de los mercados, falta de conocimiento de las normas de defensa del consumidor, no contar con una estructura adecuada para gerenciar la exportación y falta de presencia en el mercado.



## **11.2 Aspectos estratégicos para la exportación**

### **11.2.1 Estrategia general**

El ingreso a los mercados internacionales se puede inducir a partir del supuesto que la calidad y oportunidad se satisface sin problemas, mediante costos y precios reducidos, por diferenciación del producto (cobrando un precio más alto por un producto diferente) y segmentación del mercado (dirigiendo el producto a un mercado específico o más amplio).

### **11.2.2 El diseño de exportación**

El tema del diseño del producto es un factor estratégico para la penetración en mercados externos. Para lograr la buena aceptación de un producto por parte de los consumidores es indispensable considerar los siguientes aspectos: satisfacer las necesidades del consumidor; ser durable y, con atractiva apariencia, ofrecer el mejor producto en calidad en relación con otros similares nacionales o extranjeros, así como brindar un precio adecuado a las expectativas del cliente y a su desempeño.

Un buen diseño permite aumentar la calidad de los atributos del producto, optimiza sus funciones, adecua la apariencia del producto a las preferencias y gustos de los clientes, y permite mejorar los factores que conforman su precio.

El diseño del producto debe complementarse con: una imagen que comprende la marca comercial, etiquetas, envases, manuales e instructivos, catálogos de productos y publicidad, así como buena imagen corporativa de la empresa.

Para obtener mayor información sobre estas actividades le sugerimos revise los Programas de apoyo que ofrece el Centro Promotor de Diseño. (<http://www.siem.gob.mx>)

### **11.2.3 La información básica y la investigación de mercado**

Iniciar la actividad de exportación requiere de la recolección y procesamiento de mucha información. Se pueden distinguir diversos niveles: interno, sobre el mercado internacional, sobre el producto, el mercado en particular y la competencia.



### **Información en un nivel interno**

- Revisión de los programas de las instituciones de promoción del comercio exterior (visitar los Programas de apoyo). [Http://www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx)  
Revisión de los programas de las entidades públicas relacionadas con el comercio exterior
- Revisión de los programas de las Cámaras sectoriales activas en materia de exportación (<http://www.siem.gob.mx>)  
Revisión de la legislación sobre exportaciones
- Revisión de acuerdos bilaterales y multilaterales firmados por el país
- Relación de empresas especializadas en comercio internacional
- Revisión de las actividades de las instituciones de capacitación en temas de comercio internacional
- Revisión de las actividades de las instituciones financieras capacitadas para actuar en los mercados internacionales
- Revisión de estadísticas de comercio exterior

### **Información sobre el mercado internacional**

- Análisis de la información de la coyuntura internacional
- Análisis de los flujos de comercio
- Análisis de los acuerdos internacionales
- Análisis y seguimiento de los movimientos cambiarios
- Análisis y seguimiento de los países más activos en la promoción de importaciones
- Seguimiento de ferias internacionales

### **Información específica sobre el producto, el mercado en particular y la competencia**

- Determinación de las materias primas, insumos utilizados y prohibidos
- Determinación de los diseños, modas e influencia de condiciones climáticas
- Determinación de la gama de modelos presentes
- Determinación y análisis de las normas técnicas, de calidad para protección del consumidor y reglamentos sanitarios aplicables
- Determinación de los colores preferidos y los que se deben evitar



- Determinación del tamaño (dimensiones), atributos materiales, requisitos sobre la duración del producto, instrucciones para el uso y ajustes ergonómicos
- Determinación del grado de seguridad
- Determinación de sistemas de transporte, envases, embalajes, identificación y rotulaje
- Determinación de la estructura arancelaria aplicable
- Determinación del perfil de los usuarios y la imagen de marca deseada
- Determinación de los volúmenes de producción necesarios
- Determinación de costos de producción y de precios aceptables
- Determinación de servicios exigidos por los consumidores
- Determinación de canales de distribución y comerciales
- Determinación de las particularidades del proceso productivo
- Determinación de competidores, prácticas desarrolladas y evaluación de reacciones probables

#### **11.2.4 El ingreso y las formas de gestión de mercado**

Existen diversas formas de ingresar y operar en el mercado internacional. Entre las diferentes modalidades destacan las siguientes: vendedor directo, filial de venta, ferias y exposiciones internacionales, ventas por correo, consorcio de exportación, agente en el exterior, distribuidores, agente de compras, broker, piggy back (utilizar sistemas de distribución de otros productores), jobber (mayoristas), comercializadoras, intercambio compensado, licitaciones internacionales, operaciones por medio de zonas francas, coinversiones (asociaciones), ensamblaje y contrato de manufactura.

Para seleccionar entre estas modalidades, existen diversos factores a tomar en consideración: tipo de productos, sistemas de distribución existentes, tipo de mercado, volúmenes de ventas previstas, legislación del importador, disponibilidad de recursos, modalidades contractuales vigentes en el país importador, eficiencia de los sistemas de comunicación, posibilidad de acceso a recursos humanos y financieros, costos de promoción y publicidad, costos y márgenes de distribución, concentración y dispersión de compradores, tasas de crédito y de inflación.



### 11.2.5 Evaluación de la posición competitiva en el mercado

En forma sucinta, es fundamental resaltar que la competitividad se evalúa en función del valor de los productos que exportamos respecto del total operado en los diferentes mercados internacionales del mismo producto. La forma tradicional de evaluar la posición competitiva de una empresa se realiza conforme a la metodología del Boston Consulting Group, mediante la cual se ubica a las empresas en virtud de su tasa de crecimiento y su participación relativa en dichos mercados.

Al respecto, las empresas se pueden clasificar en cuatro categorías, siendo la de elevado crecimiento y alta participación en el mercado la mejor de todas, a medida que esa empresa en particular crece por encima del promedio del mercado. De igual forma la posición más negativa consiste en que el crecimiento y la participación en el mercado sean reducidas, por lo que cada vez resulta menos importante.

Elevado crecimiento y reducida participación en el mercado	Elevado crecimiento y alta participación en el mercado
Bajo crecimiento y reducida participación en el mercado	Bajo crecimiento y alta participación en el mercado

Figura 21

La empresa tiene gran potencialidad de crecimiento si crece aceleradamente, aun cuando su participación en el mercado sea reducida.

### 11.3 Trámites de la exportación y documentos principales

#### Trámites de la exportación

De acuerdo con el procedimiento presentado por Bancomext, se pueden distinguir cuatro flujo gramas relativos a igual número de etapas en cuanto a las exportaciones: análisis de la viabilidad inicial, análisis de la viabilidad real, proceso de exportación, y proceso de consolidación y perfeccionamiento de las exportaciones.



### **11.3.1 Análisis de la viabilidad inicial**

- Evaluación de la capacidad de producción interna o de la capacidad instalada productiva ociosa
- Evaluación, ajuste y aprovechamiento de ventaja competitiva en cuanto a precios
- Evaluación, ajuste y aprovechamiento de ventaja competitiva en cuanto a calidad y empaque
- Análisis de las posibilidades en el mercado externo

### **11.3.2 Análisis de la viabilidad real**

- Evaluación y ajuste técnico frente a barreras arancelarias y no arancelarias en el mercado externo
- Determinación, solicitud de apoyos y adecuación de la capacidad financiera de la empresa para hacer frente a los requerimientos de la exportación
- Realización de actividades de promoción por medio de canales establecidos (consejerías, ferias y exposiciones, entre otras)

### **11.3.3 Proceso de exportación**

- Inicio de las negociaciones
- Celebración de contratos
- Recepción de pedidos
- Preparación y adecuación de la logística (análisis de inventarios y orden de producción)
- Diseño de la operación: selección del programa de transporte, agente aduanal y de seguros
- Diseño del programa de cobro
- Seguimiento a destino final de la mercancías y cobro

### **11.3.4 Proceso de consolidación y perfeccionamiento de las exportaciones**

- Evaluación y ajuste de la posición del producto en el mercado
- Afianzar o establecer alianzas estratégicas (diversificación de compradores, exclusividad, marcas privadas, entre otras)
- Monitoreo continuo y retroalimentación de comportamiento en el mercado.

### **11.3.5 Documentos principales**

Los principales documentos utilizados para las exportaciones corresponden a la factura comercial, lista de empaque, despacho aduanal, certificación de calidad y cuantificación de mercancías.



## **Factura comercial**

En el país de destino todo embarque se debe acompañar con una factura original, misma que debe incluir: nombres de la aduana de salida y puerto de entrada, nombre y dirección del vendedor o embarcador, nombre y dirección del comprador o del consignatario, descripción detallada de la mercancía, cantidades, precios que especifiquen tipo de moneda, tipo de divisa utilizada, condiciones de venta, lugar y fecha de expedición.

## **Lista de empaque**

Es un documento que permite al exportador, al transportista, a la compañía de seguros, a la aduana y al comprador, identificar las mercancías y conocer qué contiene cada bulto o caja, por lo cual se ha de realizar un empaque metódico, que coincida con la factura. Esta última se utiliza como complemento de la factura comercial y se entrega al transportista.

En este desglose se debe indicar la fracción arancelaria de la mercancía, así como el valor, el peso y el volumen (describiendo el tipo de empaque y embalaje utilizados).

## **Despacho aduanal**

Los exportadores están obligados a presentar en la aduana un pedimento de exportación, en la forma oficial aprobada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por conducto de un agente o apoderado aduanal. Dicho pedimento debe acompañarse de: factura o, en su caso, cualquier documento que exprese el valor comercial de las mercancías, los documentos que comprueben el cumplimiento de regulaciones o restricciones no arancelarias a las exportaciones e indicar los números de serie, parte, marca y modelo para identificar las mercancías y distinguirlas de otras similares, cuando dichos datos existan.



Del despacho aduanero resulta el pedimento de exportación, el cual permite a la empresa comprobar sus exportaciones ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para los efectos fiscales respectivos.

### **Certificación de calidad y cuantificación de mercancías**

Los riesgos de las operaciones de comercio exterior se reducen acudiendo a empresas internacionales que vigilan e inspeccionan la carga, con el fin de asegurar el cumplimiento de las normas pactadas. Estas certificaciones son voluntarias y pueden referirse, entre otras, a las siguientes materias: supervisión de calidad, cantidad y peso; supervisión de embarque, estiba o descarga; supervisión de temperaturas; supervisión de fumigaciones; control de calidad; supervisión e inspección de embalaje; inspección previa para asegurar la limpieza del medio de transporte; inspección y evaluación de productos conforme a normas internacionales.

#### **11.3.6 Otros documentos**

Copia del Registro Federal de Contribuyentes (RFC) con homoclave e información del domicilio fiscal de la empresa, carta de encargo para el embarque de su mercancía, contar con la reservación de la agencia naviera para efectuar el embarque de la mercancía -si es por vía marítima-; si no se cuenta con dicha autorización, dar instrucciones a la agencia aduanal para que solicite autorización por cuenta del exportador; si se trata de contenedores, solicitar con tiempo el envío de los contenedores vacíos para ser cargados con la mercancía a exportar; otros permisos, certificados de análisis químicos o autorizaciones según la mercancía de que se trate.

#### **11.3.7 Selección de los medios de transporte y seguros**

El transporte es uno de los factores más significativos del costo de operación del comercio internacional, por lo que es necesario realizar un análisis exhaustivo de las diferentes modalidades del mismo. Para seleccionar el medio más idóneo se deberán evaluar los costos, confiabilidad, seguridad y oportunidad en la entrega. El valor unitario, el peso, el volumen del producto y las distancias tienen mucha importancia para la selección de los modos de transporte. Si se trata de un producto de gran volumen, de poco valor y a grandes distancias la modalidad será el transporte marítimo o el ferrocarril. Si se trata en cambio de productos de alto



---

valor, reducido peso y poco volumen, aun a largas distancias, se considerará el transporte aéreo.

Entre los costos se deben considerar los directos (fletes, costos de maniobras, derechos y tarifas especiales, entre otros) e indirectos, como los relativos a los almacenajes; y los costos financieros, por los tiempos de espera.

Existe la posibilidad de combinar las diferentes modalidades de transporte: marítimo, ferrocarril, autotransporte y aéreo. Por otra parte, las posibilidades del transporte multimodal puerta a puerta simplifican los problemas en cuanto a logística.

El seguro se constituye de una serie de coberturas que tienen como objetivo resarcir al asegurado por las pérdidas o daños materiales que sufran las mercancías objeto de transporte por cualquier medio, la combinación de éstos o los tiempos de espera. Los riesgos a cubrir y la magnitud de los mismos será una cuestión a decidir y acordar.

Para poder exportar cualquier producto a los diferentes mercados, se requiere que el exportador realice una serie de trámites aduaneros, mismos que el fabricante y/o exportador puede consultar en la Guía Básica del Exportador, que edita Bancomext.

Cabe destacar, que el exportar requiere que el interesado (fabricante y/o exportador) contrate a un agente aduanal, quien es el responsable de asignar la clasificación arancelaria, preparar la documentación requerida para el desaduanamiento de las mercancías y elaborar el pedimento de exportación.

Este último documento, es de suma importancia ya que especifica la descripción de la mercancía y su valor comercial determinado en la factura, con ello, el exportador podrá comprobar ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHyCP) sus exportaciones. Cabe mencionar que el exportador no puede cargar el impuesto al valor agregado (VA) al cliente extranjero por lo que podrá establecer un saldo a favor de sus declaraciones fiscales y solicitar su reembolso posterior o compensado contra otros impuestos en donde, el pedimento de exportación le beneficiará en materia fiscal.

El pedimento de exportación se presenta ante la caja aduanal para el pago del derecho de trámite aduanero (DTA) y entonces se procede a la verificación de los documentos por la autoridad aduanera.



### **11.3.8 Algunos de los principales trámites y procedimientos para exportar**

- Se requiere de un agente aduanal, que será el representante legítimo y solidario del exportador para tramitar el desaduanamiento de la mercancía de exportación.
- El agente aduanal elabora el pedimento de exportación.
- Al presentar el pedimento se paga el DTA.
- El vista aduanal verifica los documentos.
- El embarque pasa al área de inspección del sistema aleatorio (semáforo fiscal) en caso de luz verde, hay desaduanamiento libre; en caso de luz roja, habrá inspección fiscal de la mercancía.
- Debe investigarse en qué casos se solicita un certificado de origen y cuáles son las restricciones para la importación en el lugar a donde se desea exportar (restricciones en materia de plomo, por ejemplo).

### **11.3.9 Los principales documentos**

Los documentos de mayor importancia son la lista de empaque, la factura comercial, el conocimiento de embarque, los cuales son necesarios para que el agente aduanal pueda elaborar el pedimento de exportación, se obtengan preferencias arancelarias en países con los que México tenga tratados comerciales o acuerdos a través de certificados de origen y no se demore el despacho aduanero.

- Pedimento de exportación.
- Factura comercial.
- Certificado de origen (TLCAN, Unión Europea, ALADI).
- Documento de embarque (conocimiento de embarque, guía aérea o carta de porte, según sea transporte marítimo, aéreo o terrestre, respectivamente).
- Lista de empaque.
- Otros documentos necesarios para su ingreso al país importador.

Para el detalle de estos documentos se sugiere consultar la Guía Básica del Exportador de Bancomext.

### **11.3.10 Trámites y requisitos generales en la aduana extranjera**

Cuando los productos mexicanos llegan a un país extranjero, el consignatario debe presentar documentos para el despacho de las mercancías al director de la aduana de este mercado.



Los principales trámites que hay que realizar en las aduanas de importación son:

- Presentación de documentos
- Declaración de despacho
- Inspección del cargamento
- Firma del manifiesto de despacho (Entry manifest)
- Pago de impuestos de importación

#### **11. 4 Términos de negociación internacional**

Con el propósito de evitar problemas legales que afecten el comercio internacional, la Cámara Internacional de Comercio recopiló y publicó las reglas internacionales para la interpretación de los términos conocidos como incoterms. El objetivo de éstos es establecer un conjunto de términos y reglas de carácter facultativo, que permiten acordar los derechos y las obligaciones tanto del vendedor como el comprador en las transacciones comerciales internacionales, por lo que se pueden utilizar en contratos de compra-venta con el extranjero. La última versión de éstos data de 1990. Las posibles modalidades de compra-venta se describen brevemente a continuación:

##### **EXW: Ex work (en fábrica)**

Significa que el vendedor completa su obligación de entregar cuando ha puesto los artículos dentro del establecimiento, ya sea almacén, fábrica u oficina. El comprador acepta todos los riesgos y costos, entre ellos, la contratación del medio de transporte requerido. Los trámites de exportación se encuentran a cargo del comprador.

##### **FCA: Free Carrier (transporte libre de porte)**

La obligación del vendedor termina cuando entrega los artículos tramitados para su exportación al transportista que designe el comprador en el lugar convenido.

##### **FAS: Free Alongside Ship (libre junto al barco)**

La responsabilidad del vendedor concluye cuando se han colocado los artículos junto al barco, sobre el muelle o en lanchas de alijo en el puerto de embarque. Por lo tanto, el comprador asume todos los costos y riesgos por pérdida o daño de la mercancía desde ese momento, así como los trámites para su exportación.



---

**FOB: Free on Board (libre a bordo)**

El comprador tiene que asumir todos los costos y riesgos por pérdida o daño de los artículos desde que se embarcan en el puerto asignado. Hasta ahí llega la responsabilidad del exportador; sin embargo, la realización de los trámites de exportación corresponde a éste. Esta modalidad sólo se utiliza en el transporte marítimo o fluvial.

**CFR: Cost and Freight (costo y flete)**

Implica que el vendedor debe pagar los costos y el flete necesario para entregar los artículos en el puerto de destino. No obstante, los riesgos de pérdida y daño de la mercancía, así como cualquier costo adicional que se genere desde el momento en que los artículos sean entregados a bordo del barco, se transfieren del vendedor al comprador, cuando los productos ya se han embarcado.

El CFR requiere que el vendedor tramite el despacho de exportación, y sólo se usa para el transporte marítimo o fluvial.

**CIF: Cost, Insurance and Freight (costo, seguro y flete)**

Este es similar al CFR, pero además está obligado a proporcionar el seguro marítimo a cargo y riesgo del comprador en caso de pérdida o daño de la mercancía durante la travesía. El vendedor contrata y paga la prima del seguro.

**CPT: Carriage Paid to (flete pagado a)**

El pago del flete de transporte de la mercancía al lugar asignado corre a cargo del vendedor. El riesgo de pérdida o daño de los artículos, así como cualquier costo adicional por contingencias posteriores a la entrega al transportista, se trasladan del vendedor al comprador, si la mercancía se entregó bajo custodia del transportista.

**CIP: Carriage and Insurance Paid to (flete y seguro pagado a)**

El vendedor tiene las mismas obligaciones que en el término CPT, pero además debe proporcionar el seguro de carga que ampare el riesgo del comprador a perder la mercancía o el daño que ésta sufra durante su transportación. El vendedor contrata al seguro, paga la prima correspondiente y tramita la exportación de la mercancía. Este último puede aplicarse para cualquier forma de transporte, entre ellas la multimodal.



---

**DAF: Delivered at Frontier (entregado en frontera)**

El vendedor cumple con sus obligaciones cuando los artículos están disponibles y se ha tramitado su exportación en el punto asignado en la frontera, pero ante la aduana del país importador. Se aplica principalmente cuando las mercancías se transportan por ferrocarril o carretera, pero puede usarse en cualquier forma de transportación.

**DES: Delivered Ex-ship (entregado fuera del barco)**

El vendedor cumple su compromiso cuando los artículos están a disposición del comprador a bordo del barco, sin que haya efectuado trámite alguno de importación en el puerto asignado. El vendedor asume los costos y riesgos de llevar los artículos al puerto de destino. Solo se utiliza para transporte marítimo o fluvial.

**DEQ: Delivered Ex Quay (duty paid) [entregados en muelle (derechos pagados)]**

El vendedor tiene que asumir todos los costos cuando ha puesto los artículos a disposición del comprador en el muelle del puerto de destino asignado y con los trámites de importación correspondientes que incluyen aranceles, impuestos y cargos de entrega pertinentes. Si hay acuerdo entre las partes pueden excluirse algunos conceptos.

**DDU: Delivered Duty Unpaid (entregado sin impuestos pagados)**

El vendedor termina su obligación de entrega cuando los artículos están a disposición del comprador en el lugar acordado del país importador. El vendedor tiene que asumir todos los costos y riesgos al efectuar los trámites aduaneros. Asimismo el comprador sufraga cualquier gasto adicional y asume los riesgos por no retirar a tiempo la mercancía de la aduana.

**DDP: Delivered Duty Paid (entregado con impuesto pagado)**

El vendedor finaliza su responsabilidad cuando los artículos están a disposición del comprador en el lugar asignado del país importador. El vendedor debe asumir todos los riesgos y costos, entre ellos, aranceles, impuestos y demás gastos para la entrega de los artículos, con los trámites aduaneros efectuados para su importación.



### **11.4.1 Formas de cobro**

Este uno de los aspectos más importantes de las operaciones de comercio exterior. Existen varias formas para recibir o realizar el pago de mercancías: cheques, giros bancarios, órdenes de pago, cobranzas bancarias internacionales y cartas de crédito.

#### **Cheques**

No es raro que en algunas operaciones de comercio internacional se convenga que los pagos se efectúen con cheques. Sin embargo, esta modalidad de cobro puede enfrentar problemas, si no existe la confianza absoluta, ya que el comprador puede no contar con los fondos suficientes o quien firma el documento no está autorizado para hacerlo. Los riesgos de esta práctica son claros.

Si se decide aceptar esta forma de pago, se deberá poner atención en que el nombre del beneficiario se anote correctamente, que las cantidades escritas en números y letras coincidan, y en que el documento no presente alteraciones o enmendaduras.

#### **Giro bancario**

Se define como un título de crédito nominal que se debe expedir a nombre de una persona física o de una empresa. Son de negociabilidad restringida, ya que los bancos sólo los reciben como abono en cuenta. Debe buscarse que los giros a cargo del banco del importador sean de fácil aceptación en el banco del exportador. No debe despacharse las mercancías mientras no se reciba y se presente el documento original para el cobro.

#### **Orden de pago**

Se basa en una transferencia de recursos entre cuentas bancarias. No existe posibilidad de condicionamiento alguno, por lo que sólo se puede utilizar en el caso de extrema confianza entre ambas partes. Debe especificarse con claridad en qué momento deben recibirse los fondos con relación a la movilización física de las mercancías. También es importante aclarar quién y cómo se cubrirán los gastos y las comisiones de los bancos que intervienen en esta forma de pago.



## **Cobranzas bancarias internacionales**

El exportador acude a un banco y le solicita el servicio de cobranza internacional, indicando por escrito qué instrucciones deberá acatar. Así mismo, deberá entregar los documentos representativos de la mercancía y en ciertos casos algún título de crédito (letra de cambio o pagaré) con el fin de que ese banco, por medio de su banco corresponsal, de preferencia establecido en la plaza del importador, presente o entregue a este último los documentos contra el pago del importe respectivo o con la aceptación del título de crédito.

## **Cartas de crédito**

Constituye la modalidad más utilizada en el comercio internacional. Los participantes corresponden a: exportador o vendedor que inicia el procedimiento al negociar las condiciones de la carta de crédito y embarcar las mercancías; importador o comprador que pone en marcha los trámites para establecer la carta de crédito; banco emisor, es el que abre la carta de crédito de acuerdo con las instrucciones del importador; banco intermediario (corresponsal) cuya principal función es la de evaluar o calificar a los clientes y a los documentos.

Al respecto, el importador solicita la apertura del crédito al banco emisor y éste transmite las instrucciones al banco intermediario para que se lleve a cabo la operación conforme a los términos y condiciones convenidas entre el importador y exportador. Por medio del banco corresponsal, el banco emisor avisa al beneficiario del crédito (exportador) para que proceda al embarque de la mercancía y una vez que presente los documentos comprobatorios podrá hacer efectivo el importe de la operación.

Existen diversas modalidades de cartas de crédito, entre las que destacan: revocables, mediante la cual el banco emisor puede en cualquier momento modificar o cancelar las cartas de crédito sin que sea necesario avisar en forma anticipada al beneficiario. No es recomendable que un exportador acepte vender bajo esas condiciones, a menos que tenga plena confianza en su cliente (importador).

Las irrevocables, cuando el banco emisor se compromete en forma total y definitiva a pagar, aceptar, negociar o cumplir con los pagos diferidos a su vencimiento, siempre que los documentos respectivos cumplan con todos los términos y condiciones. La única forma de cancelarlos o modificarlos es cuando



---

todas las partes que intervienen en la operación expresan su consentimiento para ese efecto. Esta es la forma de pago o de cobro más utilizada.

Otras modalidades de cartas de crédito son: la notificada, donde la responsabilidad sólo recae en el banco emisor; y la confirmada, donde hay seguridad absoluta de pago, por su disponibilidad de pago a la vista o revolventes. También existen modalidades transferibles y del tipo stand by.

Por último, es importante destacar que el exportador nunca debe realizar un embarque antes de recibir de su banco la confirmación de la carta de crédito; así mismo, debe verificar que todos los datos anotados en el documento sean los correctos; revisar que las condiciones señaladas coincidan con lo convenido, preparar los documentos requeridos; y, ante cualquier duda, consultar a especialistas en la materia.



## CAPITULO XII PLAN DE NEGOCIOS EN LAS PYMES CAPITULO XII

**Introducción.** Es la principal herramienta que deberá aprender a utilizar a su favor el emprendedor, es un conjunto de planes que relacionados entre sí integran lo que llamamos el **Bussines Plans**, al que abordaremos desde el por qué de su necesidad, su elaboración, desarrollo y su aplicación.

**12.1 ¿Que es un plan de negocios?** Es una declaración formal de los objetivos de negocio, recogidos por escrito en un documento, que desarrolla, sistematiza e integra las actividades, estrategias de negocio, análisis de la situación del mercado y otros estudios que son necesarios para que una idea de negocio se convierta en una empresa viable, y en el cual se recoge la idea de rentabilidad del negocio, el organigrama de la organización, la estructura de capital, la evaluación financiera, las fuentes de financiación, el personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa, los aspectos legales, y su plan de salida.

Un Plan de Negocios es un instrumento fundamental para el éxito de los empresarios. Hoy más que nunca, cuando contamos con el abanico de empresas más amplio de la historia, multiplicado además por los negocios online, esa premisa se torna totalmente verdadera. Eso bien lo sabe Jack Fleitman, conocido consultor, conferencista y autor de varios libros como "Negocios exitosos" y "Evaluación integral para implantar modelos de calidad", quien asegura que para perdurar en un sector del mercado, sea cual sea, será necesario tener un pronóstico lo más acertado posible de la rentabilidad de los nuevos proyectos. Y eso se logra a través de un buen Plan de Negocios.

Un Plan de Negocios es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas.

El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma. Es también una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento. Pero Fleitman, quien tiene a



---

su cargo la presidencia del Consejo de Administración de Ciemsa Consultores desde 1998, añade nuevos elementos a esta descripción. Éstos son:

**Detalles.** Quienes realizan planes de negocios tienen claro que, además de crear un plan que permita alcanzar los objetivos, éste debe transmitir a los inversionistas, accionistas y a lo financieros, los factores que harán de la empresa un éxito. Con puntos como: “Valor agregado” y “Cómo se recuperará la inversión”, lograrás ganarte su aprobación.

**Nuevas empresas y nuevos proyectos.** El plan no está limitado sólo a las empresas que recién nacen, sino que puede elaborarse para una empresa que ya está en marcha, pero que tiene nuevos planes de desarrollo. Por ejemplo, cuando la empresa está operando y en crecimiento, un plan sirve para replantear objetivos, metas y necesidades, así como para solicitar créditos o inversiones adicionales para ampliación y/o proyectos especiales.

**A cada empresa un plan distinto.** Fleitman echa abajo todos los libros que hablan de un formato único e inamovible para realizar los planes de negocios. Según él, “cada plan es diferente porque tiene el toque personal del responsable de su elaboración y está diseñado a partir del tamaño y giro de cada empresa, lo que imposibilita establecer un formato idéntico para todos los casos”.

**Corregir en la marcha.** Después de un periodo determinado de operación del plan de negocios, es recomendable comparar los resultados obtenidos con el plan original para conocer las posibles desviaciones, las razones de éstas, las consecuencias y las medidas correctivas que han de ser tomadas.



**Datos y estadísticas.** Según Fleitman, para que el plan de negocios sea más objetivo y fácil de analizar, “debe incluir información histórica y comparativa, con datos estadísticos y gráficos de los últimos cinco años, en dinero y porcentajes, sobre diferentes aspectos de la empresa y/o el mercado”.

**12.2 Los Objetivos.** El plan de negocios está menos centrado en los aspectos cuantitativos e ingenieriles, aunque los contiene, y está más focalizado en las cuestiones estratégicas del nuevo emprendimiento, como una forma de asegurar su consistencia estratégica.

### **12.3 Antes de empezar.**

Muchas veces se confunde la idea de un producto con un negocio. Antes de lanzarse a armar un plan es necesario elaborar muy cuidadosamente la idea. La realización de un plan de negocios no se limita a una tarea de redacción. No es un proceso lineal. Por lo tanto, suele resultar necesario volver a analizar cada punto frente a cada avance. Por esto, es recomendable utilizar una computadora que permita ir recolectando la información y modificándola, antes de llegar a la versión final. Cada punto debe tener sentido en su relación con los demás, y debe surgir de un análisis en profundidad, que suele llevar tiempo. Si bien el tiempo invertido puede significar costos, en realidad, se trata de una inversión. Un plan de negocios bien realizado indica qué hacer y cómo hacerlo, lo que permite ahorrar tiempo y evitar contratiempos posteriores. Llega incluso a considerarse un activo en la evaluación de un negocio, ya que lo convierte en un negocio con "manual de instrucciones", como es el caso de las franquicias. Antes de comenzar su elaboración, es bueno organizar la información disponible, detectar cuál es la información faltante y determinar cómo se conseguirá, además de pensar si se está en condiciones de realizarlo solo, o si se necesitará la participación de otras personas o equipos (responsables de áreas, abogados, contadores, etc.). Durante la elaboración del plan debe tenerse en cuenta qué se quiere lograr con él (¿conseguir dinero?, ¿aprobación de una idea?, ¿un buen análisis para uno mismo?), considerando cuál es la información que le interesa a quien lo recibirá y de qué se le intenta convencer, pero cuidando también que la visión personal no quite a la información presentada el sustento objetivo.



- 1.- Tener definido el modelo de negocio y sus acciones estratégicas.
- 2.- Determinar la viabilidad económica- financiera del proyecto empresarial
- 3.- Definir la imagen general de la empresa ante terceras personas

**12.4 Componentes.** Un modelo de negocio, también llamado diseño de negocio o diseño empresarial, es el mecanismo por el cual un negocio busca generar ingresos y beneficios. Es un resumen de cómo una compañía planifica servir a sus clientes. Implica tanto el concepto de estrategia y su implementación comprendiendo los siguientes elementos:

- Cómo seleccionará sus clientes
- Cómo define y diferencia sus ofertas de productos caducados
- Cómo crea utilidad para sus clientes
- Cómo consigue y conserva a los clientes
- Cómo se muestra ante el mercado
- Cómo sale al mercado (estrategia de publicidad y distribución)
- Cómo define las tareas que deben llevarse a cabo
- Cómo configura sus recursos
- Cómo consigue el beneficio
- Cómo establece beneficios sociales

**12.4.1 Resumen ejecutivo.** Este es un breve análisis de los aspectos más importantes del proyecto, va antes de la presentación y es lo primero o a veces lo único que lee el receptor del proyecto, por lo tanto en pocas palabras se debe describir el producto o servicio, el mercado, la empresa, los factores de éxito del proyecto, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales. Con este resumen, lo que se busca es que capte por sí mismo la atención del lector y motivarlo a aprender más acerca del proyecto asegurándole con ello una junta.

**En la estructura y contenido del Resumen Ejecutivo se debe contemplar lo siguiente:**

- De preferencia el resumen debe presentarse en una página, pero si son más no debe ser todo texto.
- Es esencial que en el proyecto se presente lo que se pretende lograr y los individuos involucrados.
- La propuesta presentada en el Resumen ejecutivo debe ser clara y simple, es muy importante especificar la necesidad comercial del producto o



servicio, es decir que lo hará diferente a los demás. Y por ningún motivo asuma que quien reciba el resumen notara beneficios que a usted le parezcan obvios.

- Es el resumen además de definir específicamente la ventaja competitiva que se tendrá el producto o servicio contra el mercado actual directo, también se debe definir claramente de qué manera beneficiara esto a los consumidores finales, por lo que será necesaria información relevante que confirme que el consumidor estará dispuesto a pagar por estos beneficios.
- Describir el estado actual en el que se encuentra el proyecto, es decir si el producto final está preparado para salir al mercado, incluyéndose cualquier propiedad intelectual con la que cuenta el proyecto como patentes y registros de marca que apoyarán al producto y su comercialización.
- Es esencial que en el Resumen Ejecutivo se delinee las características principales del mercado, incluyendo su tamaño y crecimiento, especificando además la oportunidad de mercado que se está atacando.
- En el resumen también se debe resaltar cualquier noticia exitosa que tenga el proyecto / producto, ya sea por medio de notas publicadas por la industria, comentarios de analistas, ventas o alianzas comerciales establecidas, prototipos funcionando, etc. Esto hará que el proyecto por sí mismo sea más tangible y de confianza.
- Proporcionar un resumen de los principales objetivos de la empresa a corto o mediano plazo y las estrategias clave que se utilizaran para lograrlos.
- Definir cuáles son los requerimientos financieros y que proporción de la empresa se brindará a cambio, es decir como sus propietarios o los inversionistas obtendrán su retorno de inversión, y además su ganancia

**12.4.2 Introducción.** Executive summary (resumen ejecutivo) es algo así como el aperitivo que sirves al inicio de una cena para despertar el interés de los comensales. A la hora de enfrentar a un potencial inversionista o a un banco, pasa lo mismo: debes aprender a seducir y a generar expectativas positivas sobre tu proyecto. No sólo es un resumen de tu plan de negocios: es tu primera arma de ventas. Entonces, pon manos a la obra con estos tres consejos clave.

**Diseña un resumen visual.** El resumen ejecutivo debe ser lo suficientemente largo como para explicar el proyecto de negocios en todas sus dimensiones, pero lo bastante breve como para que el lector no se canse en las dos primeras hojas. Además, debe invitar a leer el resto. Pero lo más importante: debe estar diseñado visualmente, de tal forma que el inversionista (si es el caso) pueda ?escanear? el texto y darse cuenta al primer vistazo de qué se trata el proyecto.

Recuerda que estás frente a un público que probablemente no tenga mucho tiempo para detenerse en cada frase. ¿Cómo hacerlo? Comienza a estructurar muy bien qué dirá cada título y subtítulo dentro del texto y, de ser posible, qué debes destacar en negrita las frases o conceptos destacados. Arma un flujo de



ideas de tal forma que puedas priorizar qué es lo más importante (aquello que no puedes dejar de decir).

**Si es corto es bueno. Si es corto y claro, excelente.** Para diseñar una óptima estructura visual debes analizar en detalle qué quieres decir y presentar con certeza tus argumentos más fuertes. No seas repetitivo, pero asegúrate que tu público entienda el punto con sólo una lectura breve. Haz ejercicios con amigos y conocidos. Pídeles que lean el texto en forma rápida y que te digan qué entienden. Luego, que lo hagan una segunda vez, pero esta vez con más pausa.

El único objetivo es entregar un mensaje claro y potente en forma directa y visual. Pero, ¿cuál es el mensaje importante? Tu resumen ejecutivo debe responder al menos tres conceptos clave:

- Cuál es tu negocio.
- Cómo se opera el negocio.
- Cómo se genera dinero y se obtienen las utilidades.

**Si no eres visual, pide ayuda.** Dice el refrán que sólo hay una oportunidad para causar una primera buena impresión. Entonces, no la desperdicies. Si ya tienes claro qué vas a decir y cómo te gustaría presentarlo, busca el modelo que mejor se adapte a tu proyecto: desde los colores de la tipografía y el fondo de la hoja, hasta el diseño general de la presentación. Si tus talentos no van por el lado visual, pide ayuda. Si estás en este punto de seguro has destinado cientos de horas a preparar el contenido de tu plan de negocios. Entonces, invierte un poco más y busca la colaboración de un profesional en diseño gráfico.

**Consejo adicional.** Es probable que un excelente resumen ejecutivo no te salga bien al primer intento. Busca el modelo que más se adecue a tu proyecto y a tu personalidad. Lo importante es transmitir confianza, seriedad y un modelo de negocios atractivo.

**12.4.3 Análisis de investigación de mercados.** Es una herramienta, que parte del análisis de los cambios en el entorno de los consumidores y sus acciones.



Figura 22

### 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.
- El estudio va a indicar si las características y especificaciones del servicio o producto corresponden a las que desea comprar el cliente.
- Indicará qué tipo de clientes son los interesados en nuestros bienes, lo cual servirá para orientar la producción del negocio.
- Proporciona 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.
- Cuando el estudio se hace como 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.
- Un estudio de mercado debe exponer los canales de distribución acostumbrados para el tipo de bien o servicio que se desea colocar y cuál es su funcionamiento.

**Métodos a utilizar para hacer un estudio de mercado.** La manera de integrar un estudio de mercado puede hacerse con distintos medios documentales:

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, tales es el caso de: Las Cámaras Industriales o de Comercio de cada ramo.



Órganos oficiales como el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Bancos de desarrollo como Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., Nacional Financiera, S.N.C. La propia banca comercial publica 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.

○

**12.4.4 Analisis Swot.** El análisis Swot (Strengths, Weakneses, Oportunities, Threatens) o Foda

(Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es una herramienta estrategica que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa. Identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades internas de la organización.

El objetivo principal de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para:

- Aprovechar oportunidades.
- Contrarrestar amenazas.
- Corregir debilidades.

**Las amenazas y oportunidades se identifican en el exterior de la organización,** por ello hay que:

\*Analizar los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa entre ellos.

\* Las tendencias del mercado.

\* El impacto de la globalización, los competidores internacionales que ingresan al mercado local y las importaciones y exportaciones.

\*Los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.

**Las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la organización,** por lo que debe evaluarse:

- \* La calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa.
- \* La eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos.
- \* Capacidad de satisfacer al cliente.

Para obtener toda esa información, se puede basar en estas preguntas guía:



- ¿Para qué se armará el plan de negocios?
- ¿Quiénes lo elaborarán?
- ¿Cuáles son los plazos?
- ¿Cuál es el punto de partida?
- ¿Cuáles son los supuestos?
- ¿Cuáles son los productos o servicios?
- ¿Cuáles son las fortalezas que permitirán tener éxito en este negocio?
- ¿Cuáles son las debilidades que se deben corregir?
- ¿Cómo se corregirán?
- ¿Cuáles son los factores (amenazas) que pueden poner en peligro el proyecto?
- ¿Cómo se neutralizarán o enfrentarán?
- ¿Cuáles son las oportunidades que pueden favorecer el negocio?
- ¿Cómo se hará para aprovecharlas y para aumentar la probabilidad de que se presenten?
- ¿Qué se conoce sobre la demanda?
- ¿Quiénes son los consumidores?
- ¿Qué buscan?
- ¿Cómo se van a satisfacer sus necesidades?
- ¿Cuántos son los consumidores potenciales?
- ¿Y cuántos los que realmente comprarán?
- ¿Qué fuentes permiten llegar a estas conclusiones?

## 12.5 Como armar un plan de negocios I.

**Descubrimiento de la oportunidad de negocio.** Para descubrir una oportunidad y poder formular una idea de negocio, el empresario debe observar a su alrededor, usar su red de contactos personales con los clientes y proveedores, y debe estar preparado para competir con cualquier empresario o empresa que represente una amenaza para el desarrollo de su proyecto.

**La decisión de explotar aquella oportunidad.** El momento en que el empresario decide explotar una idea de negocio, podría marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Por eso, debes estar muy seguro de contar con las fortalezas y habilidades necesarias para explotar, con alta probabilidad de éxito, la idea de negocio que has descubierto.

Las oportunidades están en el entorno y generalmente son descubiertas por los empresarios, pero la decisión de explotar la oportunidad dependerá de la habilidad, intuición y análisis que hagas de la situación.

**Elaboración de una idea de negocio.** Luego de decidir aprovechar la oportunidad de negocio, se inicia el proceso de creación de empresa con un elemento muy sencillo denominado la “idea de negocio”.



Inicialmente, esta idea de negocio es muy genérica y poco específica, pero debes trabajar para definirla en función al producto o servicio que destinarás al mercado que quieres atender, a los proveedores con quienes pretendes trabajar, a los competidores con los que tendrás que luchar y el nivel de tecnología que piensas adquirir.

**La definición del modelo de negocio** Es momento de establecer los grandes marcos de acción sobre los cuales la empresa funcionará. A esto se llama modelo de negocio. Para conseguirlo, necesitarás responder a las siguientes preguntas:

¿Qué hace la empresa?

¿Qué bienes o servicios produce?

¿Cuáles son las prácticas productivas y comerciales de este tipo de empresa?

¿En qué medida el nuevo producto o servicio satisfará de mejor manera las necesidades del público objetivo?

¿Cómo está organizada la competencia y cómo se le enfrentará?

¿Existe algún grupo de empresarios con habilidades especiales que le dé valor a su oferta?

¿Cuál será el mecanismo básico de generación de ingresos de la empresa?

¿Qué parte de las principales actividades de la empresa se subcontratará?

**12.5.1 Estudio de la competencia.** Para realizar un estudio de la competencia, es necesario establecer quiénes son los competidores, cuántos son y sus respectivas ventajas competitivas. El plan de negocios podría incluir una planilla con los competidores más importantes y el análisis de algunos puntos como: marca, descripción del producto o servicio, precios, estructura, procesos, recursos humanos, costos, tecnología, imagen, proveedores...

El benchmarking o planilla, permite establecer los estándares de la industria así como las ventajas competitivas de cada empresa. A partir de esta evaluación, se determinará si es factible convivir con la competencia y si es necesario neutralizarla o si un competidor puede transformarse en socio a través de fusión o joint ventures o alianzas estratégicas

**12.5.2 Estrategia.** Concepto breve pero imprescindible que marcará el rumbo de la empresa. Basándose en los objetivos, recursos y estudios del mercado y de la



competencia debe definirse una estrategia que sea la más adecuada para la nueva empresa

**12.5.3 Liderazgo en costos.** Consiste en mantenerse competitivo a través de aventajar a la competencia en materia de costos.

**12.5.4 Plan de marketing.** Un documento que forma parte de la documentación de de la planificación estratégica de una empresa., sirve para recoger los objetivos y estrategias, además de las acciones que van a ser necesarias realizar para conseguir éstos objetivos. Está unido completamente a la famosa teoría de las 4 P (“product”, “price”, promotion” and “place”).



Figura 23

### 12.5.5 Producto y/o Servicio.

Un producto es objeto que puede ser comprado o vendido, y que responde a una necesidad propia de un grupo de consumidores. Por otro lado, los servicios dicen relación con un grupo humano que se presta para satisfacer una necesidad de los consumidores, sin la necesidad de la existencia de un objeto o bien físico involucrado. Los productos poseen principalmente dos atributos; sus características (rasgos del bien elaborado) y sus beneficios (las necesidades que le satisface al consumidor. Los servicios son bienes que a diferencia de los productos no son tangibles. Éstos se encuentran en casi todas las actividades económicas, muchas empresas e industrias proveen de éstos a la sociedad.



**12.5.6 Precio.** Expresa el **valor del producto o servicio en términos monetarios**. Es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio

**12.5.7 Distribución.** Conjunto de operaciones dirigidas a situar los productos al alcance de los consumidores. Es el **proceso que consiste en hacer llegar físicamente el producto al consumidor**

**12.5.8 Comunicación.** Es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos.

**12.5.9 Recursos humanos.** Son el conjunto de empleados y colaboradores que trabajan en una empresa u organización. Es la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

**12.5.10 Estrategia de producción.** Conjunto de decisiones sobre los objetivos, políticas y programas de acción en producción, coherentes con la misión del negocio, a través de las cuales una empresa compete y trata de obtener cierta ventaja sobre la competencia.

**12.5.11 Síntesis.** El plan de negocios resume las variables producto o servicio, producción, comercialización, recursos humanos, costos y resultados, finanzas.

Comienza con una síntesis que englobe: el resumen ejecutivo. A continuación presenta una introducción y luego el cuerpo principal, integrado por capítulos o acepciones, en los que se aborda el proyecto desde distintas perspectivas. Es fundamental incluir en el plan de negocios los resultados del análisis y la investigación del mercado en el que se operará y un análisis de fortalezas y debilidades de la empresa y de las amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno.

## **12.6 Como armar un plan de negocios II.**

El plan de negocios es un documento que se utiliza para analizar, evaluar y presentar un proyecto comercial. Con él se analizan las alternativas para llevar adelante un negocio, evaluando la factibilidad técnica (¿puede hacerse?), económica (¿dará los resultados esperados?) y financiera (¿existen los recursos necesarios?). Se utiliza también durante la puesta en marcha para guiar las operaciones.



**12.6.1 Recursos e inversiones.** Este capítulo del plan de negocios debe mostrar cuáles son los recursos (técnicos, humanos, económicos, etc.) necesarios para poner en marcha el proyecto y dónde y cómo se obtendrán, especificando las necesidades de inversión. Los rubros que deben describirse dependen de las particularidades de cada proyecto, pero algunos de los que normalmente forman parte de cualquier proyecto son:

- Inmuebles
- Selección y contratación de personal
- Instalaciones
- Maquinarias
- Inscripciones, registros y licencias
- Capacitación y entrenamiento
- Mercaderías
- Investigaciones de mercado
- Publicidad y promoción
- Capital de trabajo

Este último punto es fundamental: el capital de trabajo es el que necesitará la empresa para mantenerse en funcionamiento hasta comenzar a generar ingresos y para cubrir las brechas temporales entre los pagos y las cobranzas. A una descripción general de qué es cada rubro y cómo se satisfará (compra, alquiler, contratación de especialistas, etc.) debe agregar cuál será la cantidad total de dinero o monto de la inversión inicial que se necesitará y cuál será el origen del mismo. Las alternativas básicas de financiamiento son el capital ajeno, obtenido a través de préstamos o inversión, y el capital propio de las personas o empresas que realizan el plan.

**12.6.2 Factibilidad técnica.** En esta etapa debe mostrarse una evaluación que demuestre que el negocio es posible de poner en práctica y de sostenerse, de acuerdo con lo enunciado en el plan. Se deben proporcionar evidencias de que se ha planificado cuidadosamente, y que se han contemplado los problemas que involucra poner en marcha el proyecto en cuestión y mantenerlo en funcionamiento. La enumeración de los principales aspectos a resolver y una propuesta de solución para cada uno de ellos ayuda a demostrar la factibilidad del proyecto.

**12.6.3 Factibilidad económica.** Sin ganancias, las empresas no sobreviven. En esta sección del plan de negocios debe mostrarse que el proyecto presentado es factible económicamente y sobrevivirá. Lo que significa que la inversión que debe realizarse está justificada por la ganancia que generará. En términos sencillos, la rentabilidad de un proyecto estará determinada por la diferencia entre lo que se compra y lo que se vende, después de descontar todos los gastos que demandan



los procesos internos de la empresa. Para calcular la ganancia que se estima para el proyecto, es necesario trabajar con un esquema que contemple los grandes números: costos y ventas.

**12.6.4 Ventas.** En este punto, el precio del producto/servicio juega un papel fundamental, ya que es determinante del volumen de ventas, por lo que debe explicarse brevemente cómo se le ha definido. El plan debe mostrar estimaciones de ventas (en unidades y en dinero) para un período de al menos un año, justificando cómo se han calculado (investigaciones de mercado, negocios similares, opiniones de especialistas, etc.). Es importante explicitar cómo evolucionarán las ventas del producto/servicio a lo largo del tiempo y por qué (venta regular, estacional u ocasional).

**12.6.5 Costos.** Debe presentarse la estructura de costos para el funcionamiento del proyecto analizando los costos fijos y variables. Los costos variables son aquellos que guardan una relación directamente proporcional con el nivel de producción; como materia prima, mano de obra directa, fuerza motriz, comisiones, impuestos a la facturación, etc. Se consideran costos fijos, también llamados gastos de estructura, todos los que se mantienen invariables o se modifican solo como consecuencia de cambios en la capacidad productiva de la empresa: costos de edificios, seguros, sueldos de supervisión, sueldos indirectos, gastos de mantenimiento, etc.

**12.6.6 Factibilidad financiera.** La base de este capítulo es el flujo de fondos, que sintetiza numéricamente todos los aspectos desarrollados a lo largo del plan de negocios. Su preparación requiere la elaboración de una lista de todos los ingresos y egresos de fondos que se espera que produzca el proyecto en cuestión, y ordenarlos en forma cronológica. Una premisa a tener en cuenta es que solamente se deben incluir en el flujo de fondos aquellos ingresos y egresos que estén directamente asociados con el proyecto; es decir, aquellos que no existirían si el proyecto no se realizara. Este es un aspecto a considerar en los casos de proyectos que se implementan en empresas en marcha. En otras palabras, el flujo de fondos de un proyecto está integrado por los ingresos y egresos incrementales que genera el proyecto. Por ejemplo, si se está analizando un proyecto de lanzamiento de un nuevo producto, los costos fijos de la planta manufacturera no se incluirán en el flujo de fondos del proyecto, ya que son costos en los que se incurriría independientemente de que se fabrique o no el nuevo producto. A este tipo de costos (los que existen independientes de la realización del proyecto) se les denomina costos hundidos y no se les incorporará al flujo de fondos. Otra premisa fundamental en la elaboración del flujo de fondos es que se utiliza el criterio de lo percibido para incluir ingresos o egresos que efectivamente se producirán y no se contemplan los conceptos devengados. Dicho en otras palabras, a diferencia de lo que sucede en el balance proyectado, se tienen en cuenta solo los billetes que ingresen o egresen de la caja, y nada más que eso.



Debe presentarse además un análisis del flujo de fondos realizado con una serie de herramientas financieras o criterios de evaluación de los proyectos de inversión. Algunos indicadores financieros que no deben dejar de incluirse en el plan de negocios son los siguientes:

- Período de recuperación (payback)
- Valor actual neto (VAN)
- Tasa interna de retorno (TIR)

**12.6.7 Periodo de recuperación.** También denominado payback, paycash, payout o payoff, indica el tiempo que la empresa tardará en recuperar la inversión, con la ganancia que genera el negocio. Es una cantidad de meses o años.

Puede calcularse en forma simple, sumando los resultados netos al monto de la inversión inicial, hasta llegar a cero. En este caso no se estaría considerando el "valor tiempo del dinero", por lo que, si el plazo analizado es extenso, se produce una distorsión de valores (se comparan bolívares de un momento con bolívares de 12, 24 o 36 meses después). Por esto, también es útil calcular el período de repago compuesto en el que se incorpora una tasa al flujo de fondos que refleja las diferencias temporales.

**12.6.8 Valor actual neto (VAN).** Es el valor de la inversión en el momento cero, descontados todos sus ingresos y egresos a una determinada tasa, que refleja las expectativas de retorno depositadas en el proyecto. Uno de los puntos conflictivos en torno al VAN es la determinación de la tasa seleccionada y por qué. Esencialmente, hay cuatro opciones:

- ✓ el interés del mercado
- ✓ la tasa de rentabilidad de la empresa
- ✓ una tasa cualquiera elegida por el inversor
- ✓ una tasa que refleje el costo de oportunidad

**12.6.9 Tasa interna de retorno (TIR).** Es la tasa de interés efectiva que da la inversión en el negocio en evaluación. Es la máxima tasa que es posible pagar por el financiamiento de un proyecto, ya que devolviendo un préstamo con esa tasa, con los ingresos generados, el proyecto no daría ganancia ni pérdida. La fórmula para calcular este indicador es algo compleja, pero con una calculadora financiera o una planilla de cálculo resulta muy simple de obtener: solo se necesita cargar los datos del flujo de fondos, y la fórmula financiera que ya está cargada se aplica con solo presionar enter.



Si el Plan de Negocios se está presentando para solicitar un préstamo, además de la información ya descrita, es fundamental incluir:

- monto exacto de los fondos que se solicitan
- período por el que se pide el crédito
- qué uso específico se dará al préstamo (capital de trabajo, instalaciones, equipamiento, etc.)
- un flujo de fondos con el repago del préstamo incluido para que quienes lo evalúen puedan ver que el proyecto permite devolver el dinero.

**12.6.10 Análisis de la sensibilidad.** En todo proyecto se trabaja con algunos factores sobre los que se tiene poder de decisión (variables controlables), y otros sobre los que solo se pueden realizar estimaciones (variables no controlables). Algunas de las variables controlables incorporadas al plan son:

- ✓ Precio
- ✓ Producto
- ✓ Logística
- ✓ Promoción

Las principales variables no controlables en un proyecto son:

- ✓ Competencia
- ✓ Consumidores
- ✓ Entorno económico, político, legal, etc.

El flujo de fondos refleja, en consecuencia, una cantidad de supuestos sobre el comportamiento de las variables. El análisis de sensibilidad es una técnica que permite evaluar el impacto de las modificaciones de los valores de las variables más importantes sobre los beneficios y, consecuentemente, sobre la tasa de retorno. Los resultados de este tipo de análisis suelen incluirse en el Plan de Negocios, ya que, saber cuáles son las variables más sensibles, es decir, las que más afectan los resultados del proyecto en caso de modificarse, es útil para tomar decisiones



### 12.6.11 Preguntas guía.

- ¿Para qué se armará el plan de negocios?
- ¿Quiénes lo elaborarán?
- ¿Cuáles son los plazos?
- ¿Cuáles es el punto de partida?
- ¿Cuáles son los supuestos?
- ¿Cuáles son los productos o servicios?
- ¿Cuáles son las fortalezas que permitirán tener éxito en este negocio?
- ¿Cuáles son las debilidades que se deben corregir?
- ¿Cómo se corregirán?
- ¿Cuáles son los factores que pueden poner en peligro el proyecto (amenazas)?
- ¿Cómo se neutralizarán o enfrentarán?
- ¿Cuáles son las oportunidades que pueden favorecer el negocio?
- ¿Cómo se hará para aprovecharlas y para aumentar la probabilidad de que se presenten?
- ¿Qué se conoce sobre la demanda?
- ¿Quiénes son los consumidores?
- ¿Qué buscan?
- ¿Cómo se van a satisfacer sus necesidades?
- ¿Cuántos son los consumidores potenciales?
- ¿Y cuántos los que realmente comprarán?
- ¿Qué fuentes permiten llegar a estas conclusiones?

1. ¿He demostrado que estoy satisfaciendo una necesidad insatisfecha en el mercado? La economía aún batalla por recobrase, por lo que los emprendedores están bajo presión para demostrar -a detalle- la fortaleza de su mercado antes de levantar capital. Haz estudios de mercado a pequeña escala y evalúa tu oferta para que puedas proyectar, de manera realista, cuánto venderás en el futuro. De acuerdo con el profesor Edward Hess, el capital emprendedor está apostando más por empresas que demuestran que tienen clientes dispuestos a comprar su oferta.

2. ¿Cómo atraeré y retendré clientes? También tendrás que demostrar que tu idea no es sólo una moda. Es crítico que entiendas a la perfección cómo encontrarás, conseguirás y retendrás clientes. Algunas personas dicen “usaremos palabras clave en internet” pero aún no han definido qué harán para que los usuarios que entren a su sitio Web compren y regresen.



3. ¿Por qué soy mejor que la competencia, actual y futura? Si tienes competidores directos, necesitarás dedicar varias diapositivas para explicar exactamente cómo planeas diferenciarte de ellos. Si no tienes competencia directa, también deberás explicar el por qué no (quizás se deba a que no existe un mercado o porque es demasiado innovador). Recuerda también incluir a la competencia indirecta y a los sustitutos.
4. ¿Cuál es la historia detrás de mis proyecciones financieras? Un error común que cometen los emprendedores en los planes de negocios es proyectar que capturarán cierto porcentaje del mercado para su producto sin explicar cómo esperan hacerlo. No puedes simplemente jugar a los números, debes detallar cuáles serán las estrategias y las decisiones que harán que pases del punto A al punto B.
5. ¿Qué elementos del plan puedo representar gráficamente? El uso de PowerPoint como formato para hacer un plan de negocios invita a los emprendedores a hacer sus pitches con menos palabras y más imágenes. Algunas partes de tu negocio pueden representarse fácilmente con gráficas, como lo son las proyecciones financieras para las que puedes usar barras. Pero también puedes considerar usar fotografías e ilustraciones para demostrar cómo funciona tu producto o cómo se diferencia del de la competencia.
6. ¿Debo reclutar a algunos consejeros? Bryan Pearce, director de consejo de capital de riesgo para Ernst & Young en Boston, dice que toda startup debe reunir a una junta de consejo (un pequeño grupo conformado por líderes de la industria que puedan complementar tus habilidades y te ayuden a formular tu plan).  
  
Este grupo no necesariamente debe tener un soporte legal, sino simplemente ser una fuente de consejos y recomendaciones para la startup. Y la creación de esta junta debe estar presente también en tu plan de negocios, y de preferencia incluir algunos testimonios de personas influyentes que se expresen sobre el potencial de tu idea.
7. ¿Cómo usaré el dinero de mis inversionistas? Los inversores quieren detalles sobre cómo usarás el dinero que te proporcionen. Enfatiza en los costos que esperas tener, en cuándo conseguirás el punto de equilibrio y en qué áreas invertirás el dinero.



8. ¿Mi equipo se ajusta al estado de mi negocio? Muchos emprendedores cometen el error de pensar que necesitan tener a todos los gerentes clave para dirigir el negocio antes de buscar capital, pero eso no siempre es cierto. Por ejemplo, si tu idea aún está en la fase de prototipo no requieres de una fuerza de ventas. Debes describir cuál será tu proceso de contratación e incluirlo en tus estimaciones de costos. Apuesta por ser más conservador en la fundación de la empresa y evitar el exceso de equipo para tus necesidades operativas.

También es importante que destagues quiénes conforman el equipo actual y cuáles son sus habilidades para la empresa.

9. ¿Cuál es el plan de salida para mi negocio? Los inversores potenciales querrán saber cómo recibirán un retorno de inversión. Si tu empresa espera cotizar en la Bolsa de Valores algún día, debes destacar el caso de otras empresas similares que lo hayan hecho con éxito. Si piensas que tu negocio es buen candidato para una adquisición, acércate a posibles alianzas y compradores potenciales e incluye esos nombres en tu plan de negocios. Es importante que entiendas quiénes son y demuestres tu relación con ellos.
10. ¿Cuál es mi plan de salida personal? Si eres un fundador de 45 años y sueñas con retirarte a los 55, no temas revelarlo en tu plan de negocios. Los inversores potenciales querrán saber que ya definiste tus metas personales y cómo has alineado las del negocio con ellas. Por ejemplo, si no planeas estar en el negocio por mucho tiempo, tu plan debe incluir una estrategia de sucesión (como un desarrollo de talento en la organización) para que la transición al nuevo liderazgo sea imperceptible.



**12.6.12 Síntesis.** El plan de negocios es un documento que se utiliza para analizar, evaluar y presentar un proyecto comercial. Con él se examinan las alternativas para llevará adelante un negocio, evaluando la factibilidad técnica (¿puede hacerse?), económica (¿dará los resultados esperados?) y financiera (¿existen los recursos necesarios?).

### 12.7 Como armar un plan de negocios III.

El plan de negocios es un documento que se utiliza para analizar, evaluar y presentar un proyecto comercial. También es útil durante la puesta en marcha, para guiar las operaciones. El plan de negocios resume las variables producto/servicio, producción, comercialización, recursos humanos, finanzas, costos y resultados.

Comienza con una síntesis que englobadora llamada Resumen Ejecutivo. A continuación presenta una introducción y luego el cuerpo principal, integrado por capítulos o secciones en las que se aborda el proyecto desde distintas perspectivas.

Es fundamental incluir en el Plan de Negocios los resultados del análisis y la investigación del mercado en el que se operará, y un análisis de fortalezas y debilidades de la empresa y de las amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno.

Para desarrollar el cuerpo central se parte del análisis de la competencia, se establecen las oportunidades que existen en el mercado y los rasgos que van a diferenciar el negocio o factores críticos de éxito. Luego, el Plan de Negocios se convierte en un "plan de planes": a lo largo de varios capítulos se detallan el plan de marketing, el plan de recursos humanos y el plan de producción.

**12.7.1 Dirección y gerencia.** ¿Quiénes gerenciarán el proyecto? ó, en el caso que se trate de la venta de una empresa, ¿quiénes son sus actuales directores o socios?, ¿qué gerenciamiento estaría "comprando" el destinatario del plan de negocios? Para tomar una decisión acerca de un proyecto no solamente hay que tener en cuenta los factores técnicos, económicos y de mercado, sino también quiénes son sus cabezas. Un excelente proyecto puede fracasar si está en manos de personas inadecuadas. Tratándose de un proyecto para una empresa en marcha (por ejemplo, su venta o fusión, la incorporación de capital o la solicitud de un préstamo) resulta importante destacar los siguientes datos:

- ✓ Principales accionistas
- ✓ Directorio
- ✓ Activos humanos
- ✓ Garantías



**12.7.2 Conclusiones.** A diferencia del resumen ejecutivo, que es una síntesis de los temas abordados en el plan de negocios, las conclusiones contienen un factor subjetivo, porque su autor realiza una interpretación de los hechos. Este es el lugar apropiado para convencer al destinatario del plan de negocios de realizar aquello que se espera de él (comprar, aprobar, invertir, etc.). Utilizando los datos más significativos de la propuesta (por ejemplo, la clientela, los recursos humanos, el crecimiento sostenido o el mercado potencial), las conclusiones no deben extenderse y deben motivar a la acción. Al escribir las conclusiones, tener en cuenta:

El destinatario del plan de negocios: cómo es su forma de actuar, qué considera fundamental, qué considera trivial, cuáles son sus intereses, qué gana si acepta la propuesta, qué pierde si la deja de lado.

Los hechos concretos: si las conclusiones son vagas, mejor no incluirlas. Las conclusiones deben ser claras, sintéticas y enérgicas. Párrafos cortos con hipótesis sustentadas en hechos concretos.

El momento de lucirse: es probable que el destinatario del plan no se detenga a leer los detalles de cada capítulo. Pero sí prestará atención a las conclusiones. No hay que dejar pasar esta oportunidad. Es como estar en el escenario: es preciso actuar. Puede resultar efectivo, según el caso, apartar las conclusiones del libro o carpeta que contiene el cuerpo principal del plan de negocios y presentarlas en forma separada

**12.7.3 Anexos.** Los anexos se ubican después de las conclusiones e incluyen datos de soporte. En lo posible, conviene evitar los anexos, a menos que sean indispensables. Todo lo que pueda ser incluido en el cuerpo principal debe figurar ahí. Sin embargo, a veces resultan oportunos para agregar información a quien desee profundizar lo expuesto en el cuerpo principal.

**12.8 Recomendaciones para la presentación escrita del plan de negocios.** La versión escrita del Plan de negocios puede ser entregada al comienzo o al final de la presentación oral. Debes asegurarte de tener suficientes copias para todos los presentes y que el formato y la presentación sean adecuados y atractivos. Lleva copias de más por si acaso se agrega alguien más al grupo.

Una vez elaborado el plan de negocios te toca enfrentar la prueba más difícil: convencer a los posibles inversores de que tu proyecto es la mejor alternativa. Lo común es que dispongas de un escaso tiempo para esta prueba vital. Normalmente te darán unos 30 minutos para lograr tu objetivo. El problema es que



para muchos este tiempo puede alcanzar sólo para explicar la introducción y agregar un “gracias, señores”.

Desde luego, la clave reside en elegir correctamente qué es lo que mostrarás en esos escasos minutos y utilizar todas las tácticas y herramientas necesarias. Aquí te explicamos las mejores prácticas para realizar una presentación efectiva ante tus potenciales inversionistas y lograr convencerlos de apostar por tu proyecto:

**1. La consistencia del emprendedor** Además del proyecto, en la presentación estarás vendiéndote a ti mismo. Es fundamental inspirar confianza en el potencial inversor, lo cual empieza con tu puntualidad y cortesía al saludar, y lograrás conquistarlo de verdad si muestras pasión por tu proyecto, iniciativa, creatividad y capacidad de gestión.

Además, debes aprender a dominar tu **lenguaje corporal**, acuérdate que las posturas y los gestos son incluso más importantes que las palabras, por lo que debes evitar morderte las uñas, bajar la mirada o cruzarte de brazos. Si hablas pausado, con voz firme, gestos claros y con una buena sonrisa, serás más convincente.

También, presta atención especial a **tu imagen**: tu vestimenta debe ser formal, pero debes sentirte cómodo con lo que traes puesto. Evita el uso exagerado de perfume o de maquillaje, y siempre cuida el aspecto de tu pelo y barba, y asegúrate de que tu ropa esté limpia y planchada.

**2. El diseño** Todo entra por los ojos. Entonces, es importante cuidar las imágenes, los gráficos y los diseños de **las diapositivas** que utilices. Utiliza colores alegres y no llenes las diapositivas de palabras y de texto, sólo de bullets o frases necesarias que te ayuden a acordarte de los datos y para que tu público te siga en la presentación.

También es aconsejable invertir en el diseño de las carpetas y de tu Plan de negocios. Mientras más cuidado sea el diseño, más profesional parecerá tu proyecto. Asegúrate de que la letra sea legible (de preferencia usar la fuente Arial o alguna parecida y en algún tono oscuro), evita que sea muy larga la presentación e incluye imágenes y gráficas que hagan la lectura más entretenida.

**3. Entrega sólo lo fundamental** Dado que sólo dispones de unos pocos minutos para presentar el proyecto, habla sólo de lo más importante, es decir, de lo que



debes incluir en tu resumen ejecutivo: la oportunidad de negocio, las características de tu producto o servicio, el mercado al que te diriges, tu modelo de negocios y tus principales acciones de marketing o promoción. Básicamente habla sólo de lo necesario para dar a entender por qué tu empresa es rentable y cuáles son sus ventajas competitivas.

Deja el resto para posibles preguntas. No te metas en temas que no dominas y evita responder “no sé”, mejor comprométete a investigarlo.

**4. Prepárate.** Las buenas presentaciones no nacen del azar. Todo es cuestión de preparación. Antes de exponer ante los inversores, deberías ensayar ante personas que no formen parte del grupo de trabajo. Ellos podrán darte un valioso feedback que te servirá para ajustar la exposición y generar el efecto deseado.

Además, asegúrate de que conoces tu proyecto a la perfección, así como el mercado en el que te insertarás. Adelántate a las posibles preguntas y ten una respuesta preparada para ellas.

**5. Pre evalúa tu escenario.** Evalúa previamente a la presentación quiénes formarán tu audiencia, qué grado de interés tendrán en el proyecto y cuánto tiempo tendrás disponible para exponer. Conocer el perfil de las personas que te entrevistarán te ayudará a saber cómo hablarles, qué tipo de lenguaje usar y en qué puntos hacer mayor énfasis para atraer su atención.

**6. El tiempo justo.** El suficiente para exponer todo lo importante sin aburrir a la audiencia. Evalúa la atención a medida que vas hablando, si ves que la gente está cansada, acorta tu discurso o empieza a exponer otros aspectos del proyecto. Es preferible hablar menos y dejar que los interesados pregunten a alargarse y hacer que pierdan todo el interés en tu proyecto.

Una presentación de **20 a 30 minutos** es más que suficiente para hablar de estos temas y dar a conocer tu idea de negocios.

**7. Una conclusión matadora.** Al igual que las conclusiones del plan escrito, los últimos cinco minutos de la presentación son claves para conquistar al público. Es el momento para utilizar la pasión y poner las cartas sobre la mesa. Aquí puedes ser subjetivo y utilizar frases como "estoy convencido(a) de que esta empresa va a ser un éxito", o "tengo absoluta certeza de que podré llevar adelante este proyecto".



**12.9 Herramientas para la presentación.** Presentación Power Point Las diapositivas son una forma clásica y efectiva de realizar una presentación visual. Las imágenes deben ser de calidad fotográfica y estar bien utilizadas. Otra ventaja es que puedes regular los tiempos mediante un control remoto. También es recomendable que hagas una presentación social media: Haz discusiones previas en Twitter y Facebook y presenta los resultados (a través de widgets de Google que muestren RSS feeds), agrega videos y otros elementos como encuestas Pizarrones o rotafolios Siempre es bueno tener a mano un lugar para escribir. Las presentaciones en computadora o proyectadas son efectivas pero dejan poco lugar para lo espontáneo. Un lugar para graficar pensamientos, hipótesis y relaciones no está de más. Para ello puedes usar las herramientas online que te permiten escribir sobre los textos de una presentación.

### 12.9.1 Preguntas guía.

- ¿Cuáles son los desembolsos necesarios para poner en marcha el proyecto?  
¿Cómo se financiarán?
  - ¿Cuáles es el monto de la inversión inicial?
  - ¿Se ha hecho un estudio que garantice que el proyecto es viable técnicamente?
  - ¿Cuáles son los principales problemas a solucionar durante la puesta en marcha y una vez que el proyecto esté funcionando?
  - ¿Cuáles son y cómo se han establecido los precios de los productos/servicios?
  - ¿Cuáles son los costos fijos que deberán afrontarse?
  - ¿Cuáles son los costos variables del proyecto?
  - ¿Cuáles es el punto de equilibrio, o sea, el punto en el que la empresa no ganaría ni perdería?
  - ¿En qué momento el proyecto comenzará a generar ganancias?
  - ¿Cómo se distribuyen los ingresos y egresos a lo largo del tiempo?
  - ¿Qué señalan los indicadores financieros? ¿Cuál es el período de recuperación de la inversión? ¿Cuál es la tasa interna de retorno (TIR)? ¿Cuál es el valor actual neto (VAN) del proyecto?
  - ¿Cómo se modifican los resultados al variar los principales supuestos sobre los que se basa el flujo de fondos?
- ¿Qué recursos (físicos, económicos, humanos, tecnológicos, etc.) se necesitan para emprender este proyecto? ¿Dónde y cómo se obtendrán?



**12.9.2 Síntesis.** Delineados los objetivos del plan de negocios, y una vez que se ha realizado un análisis general del mercado, comienza el cuerpo central del documento. Partiendo del análisis de la competencia, que puede sistematizarse a través del benchmarking, se establecen las oportunidades que existen en el mercado y los rasgos que van a diferenciar el negocio.

Con esa información se está en condiciones de redactar el capítulo posterior, que consiste en la enumeración de los factores críticos de éxito.

Luego, el plan de negocios se convierte en un plan de planes. A lo largo de varios capítulos se detallan el plan de marketing, el plan de recursos humanos y el plan de producción. Cada uno de ellos representa las diferentes ópticas del negocio y permite su visualización.



---

## CONCLUSION GENERAL

Las PYMES en México representan una gran área de oportunidad ya que a través de ellas se puede lograr una mayor generación de empleo y por consiguiente un crecimiento en la economía de el país, por tal motivo es importante que se generen facilidades por parte del gobierno para que estas tengan un mayor crecimiento y se solidifiquen, ahí radica la importancia de las pequeñas y medianas empresas.

Por otro lado en la actual economía mundial se observa claras tendencias hacia la internacionalización de los negocios y de los mercados. La liberación del comercio, el intercambio entre grandes bloques económicos regionales. Dentro de este proceso entendemos que las PYMES deben cumplir un papel destacado.

Debido a la nueva concepción de la competencia, cobra especial relevancia el criterio de "especialización flexible" que contempla la capacidad de las empresas para responder en la forma adecuada a los cambios en el mercado nacional e internacional, a través del uso de la nueva tecnología, la innovación, así como la capacitación en el desarrollo de los empresarios y todos sus colaboradores en el ámbito técnico, empresarial, legal y emocional.



---

## BIBLIOGRAFIA

- Ackoff, Russell. (2002) El paradigma de Ackoff.
- Miklos, Tello. (2003) Planeación prospectiva.
- Juárez, S. (2004) Sistema de administración integral para la E.B.R.C.E.B. en el D.F.
- Churchman, C. W. (1993) El enfoque de sistemas.
- Methodology of Frontal and Executive Function. Hove. Psychology Press
- Derecho Fiscal, Chapoy Bonifaz, Dolores Beatriz, Fernández y Cuevas, José Luis Coautores.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta
- Agustín Reyes Ponce, (2012) Administración de Empresas Teoría y práctica



## PAGINAS DE INTERNET CONSULTADAS

- <http://planeacion-estrategica.blogspot.mx/>
- <http://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/especializacion-estrategia-de/>
- <http://pyme.lavoztx.com/las-ventajas-de-una-estrategia-de-diferenciacion-de-productos-5588.html>
- <http://laeconomibasica>
- [www.marketing-xxi.com](http://www.marketing-xxi.com)
- [http://www.ehowenespanol.com/estrategia-analisis-del-factor-estrategico-sobre\\_136549/](http://www.ehowenespanol.com/estrategia-analisis-del-factor-estrategico-sobre_136549/)
- <http://calidad-gestion.com>
- <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=6&sg=43>
- [http://www.sat.gob.mx/sitio\\_internet/asistencia\\_contribuyente/principiantes/comun/23\\_711.html](http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/asistencia_contribuyente/principiantes/comun/23_711.html)
- [guias@economia.gob.mx](mailto:guias@economia.gob.mx)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Auditoría contable](http://es.wikipedia.org/wiki/Auditoría_contable)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_de\\_negocio](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_negocio)
- [http://www.trabajo.com.mx/resumen\\_ejecutivo.htm](http://www.trabajo.com.mx/resumen_ejecutivo.htm)
- <http://www.soyentrepreneur.com/tips-para-elaborar-un-plan-de-negocios.html>
- [http://www.trabajo.com.mx/analisis\\_e\\_investigacion\\_de\\_mercado.htm](http://www.trabajo.com.mx/analisis_e_investigacion_de_mercado.htm)
- <http://www.socialetic.com/definicion-de-plan-de-marketing-partes-del-plan-de-marketing.html>
- <http://www.soyentrepreneur.com/como-vender-tu-plan-de-negocios.html>
- <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/precio-definicion-concepto.html>
- <http://definicion.de/distribucion/>
- <http://www.misrespuestas.com/que-son-los-productos-y-los-servicios.html>
- <http://www.promonegocios.net/comunicacion/que-es-comunicacion.html>
- <http://www.asinom.com/que-son-recursos-humanos.php>
- <http://www.monografias.com/trabajos16/estrategia-produccion/estrategia-produccion.shtml>
- [pymerang.com/gestión-y-administración-de.../328-contabilidad-fiscal](http://pymerang.com/gestión-y-administración-de.../328-contabilidad-fiscal)
- <http://www.promexico.gob.mx>
- <http://fumec.org.mx>
- <http://www.contactopyme.gob.mx>



- 
- <http://www.pepeytono.com.mx>
  - <http://www.buenastareas.com/materias/aspecto-juridicos-y-marco-regulatorio-de-las-pymes/0>
  - <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/366/06isaiaas.pdf>
  - [www.monografias.com/trabajos69/desarrollo-mipymes-falta-financiamiento-gobierno/desarrollo-mipymes-falta-financiamiento-gobierno2.shtml](http://www.monografias.com/trabajos69/desarrollo-mipymes-falta-financiamiento-gobierno/desarrollo-mipymes-falta-financiamiento-gobierno2.shtml)
  - <http://www.consultoria-pyme.com/7-1-Marco+jur%EDdico.html>
  - <http://www.cespi.it/SEMINARIO%20ILLA%201%20luglio/German%20Rios.pdf>
  - <http://www.creatuempresa.org/es-ES/PasoApaso/Paginas/ProcesoConstitucion.aspx>
  - <http://www.buenastareas.com/materias/pymes-marco-juridico/20>