



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

GUADALAJARA

"MANUAL INTEGRAL PARA LA MICRO Y PEQUEÑA
EMPRESA MEXICANA".

PEDRO GONZALEZ CORONADO.

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en
Ingeniería Industrial con reconocimiento de Validez
Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,
según acuerdo número 81592 con fecha 17-XII-81.

Zapopan, Jal., Julio de 1994

colerico 213



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

GUADALAJARA

**"MANUAL INTEGRAL PARA LA MICRO Y PEQUEÑA
EMPRESA MEXICANA".**

PEDRO GONZALEZ CORONADO.

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en
Ingeniería Industrial con reconocimiento de Validez
Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,
según acuerdo número 81692 con fecha 17-XII-81.

Zapopan, Jal., Julio de 1994

CLASIF: _____

ADQUIS: 49694

FECHA: 14/05/03

DONATIVO DE _____

\$ _____



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

PROLONGACION CALZADA CIRCUNVALACION PONIENTE No. 49
CD. GRANJA C.P. 45010 ZAPOPAN, JAL. MEXICO
TELS. 679-07-08, 679-07-07, FAX 679-07-09

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

Pedro González Coronado

Presente

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titulación en la alternativa tesis titulado "**MANUAL INTEGRAL PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA MEXICANA**", presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado de Examen Profesional, por lo que deberá entregar ocho ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

Atentamente.



EL PRESIDENTE DE LA COMISION

Zapopan, Jal., 09 Noviembre de 1994



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

PROLONGACION CALZADA CIRCUNVALACION PONIENTE No. 49
CD. GRANJA C.P. 45010 ZAPOPAN, JAL. MEXICO
TELS. 679-07-08, 679-07-07, FAX 679-07-09

Noviembre 08 de 1994

COMITE DE EXAMENES PROFESIONALES
ESCUELA DE INGENIERIA
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Hago constar que el alumno: **PEDRO GONZALEZ CORONADO**, ha terminado satisfactoriamente el trabajo de tesis titulado:

"MANUAL INTEGRAL PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA MEXICANA ", que presentó para optar por el título de la Licenciatura en Ingeniería Industrial.

Se extiende la presente para los fines que convengan al interesado.

A t e n t a m e n t e

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Francisco J. Villanueva V.', written over a horizontal line.

ING. FRANCISCO J. VILLANUEVA V.
Asesor de Tesis Escuela de Ing. Ind.

CC. PEDRO GONZALEZ CORONADO

Agradezco:

A Dios, por haberme permitido llegar
a esta etapa de mi vida.

A mis padres, por estar siempre a mi
lado siendo un apoyo incalculable.

INDICE

Introducción.	Página.
Lo que se pretende.....	2
Propósito de este manual.....	4
Beneficios que introduce el empresario.....	5
Características del empresario.....	6
Unidades económicas comparativas.....	7
Participación por sectores.....	8
Participación sectorial del personal ocupado.....	9
Participación Zona Metropolitana de Guadalajara.....	10
Escolaridad de los empresarios.....	11
Tipo de organización.....	12
Afiliación a cámaras o asociaciones.....	13
Asesoría técnica recibida.....	14
Requerimientos de asesoría técnica.....	15
Conoce leyes y reglamentos.....	17
Sistemas aplicados.....	19
I.- La micro y pequeña empresa.	
A.- Definición de empresa.....	20
B.- ¿Qué es una pequeña empresa?.....	21
C.- Características de la micro y pequeña industria.....	23
D.- Trámites de instalación de una empresa.....	24
E.- Distribución por sector económico.....	26

F.- Edad de las empresas.....	28
G.- Ventajas y desventajas de las micro y pequeñas empresas.....	29
H.- Estabilidad de las empresas.....	30
I.- Peligros y esperanzas.....	30
J.- Determinación de sus perspectivas.....	30
K.- Fracazos.....	31
L.- Escasez de información.....	33
M.- Perfil del empresario mexicano.....	34

II.- Administración.

A.- Introducción.....	36
B.- Concepto de Administración.....	37
C.- Encargados de la administración de la empresa.....	38
D.- El proceso administrativo.....	39
E.- Las habilidades administrativas.....	42
F.- Administración empírica.....	43
G.- Administración familiar.....	45
H.- Planeación Estratégica.....	52
I.- Sistemas y procedimientos obsoletos.....	56
J.- Consultoría externa.....	57
K.- Controles internos.....	57

III.- Contabilidad.

A.- Introducción.....	60
B.- Contabilidad.....	60
C.- ¿Quiénes llevan registro contable?.....	61

D.- Inversiones principales.....	62
E.- Capital de trabajo.....	63
F.- Balance General.....	64
G.- Estado de Resultados.....	70
H.- Relaciones bancarias.....	72

IV.- Impuestos.

A.- Pago de impuestos.....	74
B.- Planeación fiscal.....	77
C.- Sistema simplificado de registro.....	78
D.- Evasión de impuestos.....	81

V.- Finanzas.

A.- Información financiera.....	83
B.- Razones financieras.....	83
C.- Método de porcentajes integrales.....	88
D.- Punto de Equilibrio Operativo.....	89
E.- Punto de Equilibrio Financiero.....	90
F.- Flujo de efectivo.....	90
G.- Estudio financiero de un proyecto.....	92
H.- Presupuestos.....	92
I.- Estados financieros Proforma.....	94
J.- Evaluación financiera para proyectos de inversión.....	95
K.- Aplicación y efectos esperados del financiamiento.....	97

VI.- Fomento.

A.- Empresas que requieren actualmente financiamiento.....	100
B.- Programas de fomento a la pequeña y mediana industria.....	101
C.- Programa de apoyo integral a la empresa.....	102
D.- El Crédito bancario.....	104
E.- Solicitudes de crédito por parte de las empresas.....	105
F.- Tipos de créditos.....	106
G.- Proyectos de Inversión.....	108
H.- Estudio técnico.....	110
I.- Estudio de ingeniería del proyecto.....	111
J.- Organización de la empresa para proyectos.....	112
K.- Alianzas estratégicas.....	113

VII.- Mercadotecnia.

A.- Introducción.....	116
B.- Diferencia entre Mercadotecnia y Ventas.....	117
C.- Introducción Ventas.....	118
D.- Decálogo de las ventas.....	119
E.- Requisitos de la venta.....	119
F.- Consejos para ventas.....	120
G.- Métodos promocionales en mercadotecnia.....	123
H.- Publicidad.....	124
I.- Promoción.....	124
J.- ¿Promueve sus productos directamente al cliente?.....	126
K.- Consumidores finales.....	127
L.- Sistemas de ventas.....	127

M.- Sistemas de distribución.....	128
N.- Principales clientes.....	129
Ñ.- Plan de comercialización.....	130
O.- Ciclo de vida de un producto.....	132
P.- Clasificación de los productos.....	133
Q.- Áreas de investigación de mercados.....	134
R.- Nichos de mercado.....	135
S.- Bases para la segmentación.....	136
T.- Batallas en marketing.....	137
U.- El Mercado.....	138
V.- Estudio de mercado.....	139
W.- Leyes de marketing.....	141
X.- Caracterización del bien o servicio.....	144
Y.- Posicionamiento.....	144
Z.- Análisis de la demanda.....	145
AA.- Análisis de la oferta.....	147
AB.- Demanda potencial insatisfecha.....	148
AC.- Análisis de precios.....	149
AD.- Servicio a clientes.....	150
AE.- Otorgamiento de crédito.....	151
AF.- Servicio al 100%.....	152

VIII.- Recursos Humanos.

A.- Introducción.....	154
B.- Importancia.....	155
C.- Ventajas de la pequeña empresa con su personal.....	156

D.- Capacitación a los empleados	156
E.- Características	157
F.- Personal frustrado.....	158
G.- Ba jos sueldos.....	158
H.- Marginación en México.....	160
I.- El ambiente laboral.....	161
J.- Reclutamiento y selección de personal.....	164
K.- Contratación.....	167
L.- Inducción y entrenamiento del personal.....	168
M.- Evaluación del personal.....	170
N.- Desarrollo del personal.....	174
Ñ.- Relaciones Públicas.....	176

IX.- Derecho Laboral.

A.- Salida del trabajador de la empresa	178
B.- Artículo 123 de la Constitución Política Mexicana.....	179
C.- Indemnizaciones y primas de antigüedad.....	181
D.- Suspensión temporal.....	182
E.- Rescisión de las relaciones de trabajo.....	182
F.- Terminación de las relaciones laborales.....	184

X.- Producción.

A - Introducción.....	186
B - Renovación de los procesos productivos.....	187
C - ¿Por qué no renuevan procesos?.....	188
D.- Importancia.....	189

E.- El proceso productivo.....	191
F.- Principios económicos de la producción.....	192
G.- Formas de organizar la producción.....	193
H.- Secuencia de la administración de la producción.....	195
I.- Planeación de la producción.....	196
J.- Pronósticos.....	197
K.- Conocimiento de criterios para determinar costos.....	199
L.- Cantidad económica de pedido.....	200
M.- Costos y Punto de equilibrio.....	201
N.- Inventarios.....	204
Ñ.- Justo a tiempo.....	206
O.- S.M.E.D.....	208
P.- Teoría de Restricciones.....	209
Q.- M.R.P.....	213
R.- Políticas de compras.....	216
S.- Compra de materias primas.....	217
T.- Análisis que apoyan al aumento en la producción.....	218
U.- Ubicación de la empresa.....	219
V.- Localización de la planta.....	220
W.- Tamaño de la planta.....	221
X.- Distribución de la planta.....	224
Y.- Diagrama de flujo de la producción.....	225

XI.- Control de Calidad.

A.- Mantenimiento.....	227
B.- Controles básicos de mantenimiento.....	227

C.- Análisis del incidente crítico.....	229
D.- El Control de la Calidad.....	230
E.- Mejora continua.....	231
F.- Definición de Calidad.....	232
G.- Control Total de la Calidad.....	233
H.- Control integral de la Calidad.....	236
I.- Características de un líder de servicio.....	238
J.- Expectativas del cliente.....	240
K.- Las normas de producción.....	241
L.- Plan práctico de mejora de calidad.....	242
M.- Necesidades del Control de Calidad.....	243
 XII.- Notas finales.	
A.- Los 10 mandamientos de la calidad.....	245
B.- Las 6 reglas de Jack Welch.....	246
C.- Ocho mandamientos de Iacocca.....	246
 XIII.- Bibliografía	
	248

INTRODUCCION.

INTRODUCCION.

Se le ha llamado el gran activo de México...

Se ha dicho que serán la columna vertebral de la modernización del país en los próximos años...

Se ha comentado que su dinamismo y flexibilidad son las armas para competir en un mercado global...

¿Qué es lo que emplea al 98% de los mexicanos?...

¿Cómo se desarrollará?...

¿Qué perspectivas tiene?...

Este manual ha sido concebido para ayudar a los pequeños y micro industriales y dueños de negocios ante la perspectiva que se nos plantea en el futuro cercano, le ayudará a diseñar un plan de negocios lógicamente dispuesto y razonablemente completo. Le dará un panorama general de cada una de las áreas que tiene una empresa y podrá así usted comparar como se administra actualmente y verá la conveniencia de incursionar en algún tema específico que le haya parecido de interés. Muy probablemente usted haya manejado empíricamente a su negocio, este tema se tocará con mayor extensión posteriormente, y eso le pudo haber resultado, pero la perspectiva en el futuro y no necesariamente en el mediano plazo sino en el corto, es que esto cambie y se necesite estar consciente de las técnicas básicas para manejar una empresa. Esperamos que con este manual pueda contar usted con una guía para ayudarlo en la interesante tarea de sacar adelante a su negocio.

En análisis y estudios que a lo largo del manual se irán mostrando, observamos a grandes rasgos el hecho de que la empresa pequeña tiene a veces mayor similitud con la mediana que con la pequeña. Esto tiene algo de cierto, pero también es un hecho innegable que una empresa con 16 ó 20 empleados es casi idéntica que una con 15 empleados. Este manual ha sido concebido para los pequeños negocios, independientemente de su personal o ventas generadas.

Lo que se pretende.

Con esta tesis, Manual Administrativo de la pequeña empresa, pretendemos crear un texto que proporcione todo lo necesario para poder organizar y administrar las operaciones diarias que lleva a cabo una mini-empresa.

El inversionista de una empresa que empieza puede emplear esta tesis como manual de operación para poner la empresa en marcha y en condiciones de operar en cuestión de días.

Los inversionistas de una empresa en operación o los ejecutivos que realizan las diferentes funciones dentro de ellas encontrarán que esta tesis constituye una guía para perfeccionar los sistemas de la empresa a medida que las operaciones se amplían y se vuelven más complejas.

El estudiante que contempla la posibilidad de desarrollar su actividad profesional dentro del sector industrial de producción encontrará que la presente es una sinopsis de los muchos textos que proporcionan un conocimiento más profundo de las funciones individuales de una empresa de producción. Esta tesis busca integrar todas las funciones para proporcionar un punto de vista general sobre la operación y administración de una empresa manufacturera

Es de vital importancia hacer hincapié, en el hecho de que la mayoría de los textos que tratan sobre el tema, han sido traducidos del idioma inglés al español, y por lo tanto no reflejan una realidad tan compleja como la que vivimos actualmente en este país y en estas fechas. Por lo mismo trataremos de adentrarnos con casos prácticos, en el procedimiento a seguir dentro del entorno en el cual nos encontramos y que es el Estado de Jalisco, en México. Como ejemplo de esto podemos citar ciertas características propias de nuestra sociedad empresarial como lo podría ser el "empresario solar" o las "pequeñas maquiladoras".

Otro aspecto que queremos poner a consideración es la rapidez con que se están suscitando los cambios en el entorno internacional, por lo que trataremos de adecuar y llevar a la práctica las teorías y técnicas de vanguardia en estos momentos, las cuales consideramos necesarias conocer y aplicar para lograr tener una pequeña empresa competitiva, rentable y duradera.

La mayor parte de los textos disponibles en la actualidad sobre las empresas de producción tratan de una sola función, con mayor profundidad y detalle de lo que necesita o puede asimilar el inversionista, el ejecutivo o el estudiante. También ocurre que tales textos están orientados a las empresas de grandes dimensiones y complejas estructuras, y no a las empresas pequeñas. Son obras muy ricas en cuanto a conceptos teóricos, pero pobres en la aplicación de soluciones para los problemas operativos cotidianos.

En este manual se describirán sistemas de la empresa funcionales y reales, que se podrán poner en práctica de manera rápida y fácil, con el fin de lograr resultados de inmediato.

Se suele decir que aquellos que no aprenden del pasado están condenados a repetir los mismos errores.

Lo mismo ocurre con el pequeño empresario. Aquí pretenderemos dar enseñanzas fundamentales y concluyentes basadas en la experiencia de innumerables pequeños empresarios, tanto triunfadores como perdedores.

Tan pronto como el director o el dueño de una pequeña empresa comprenda los factores básicos que intervienen en el éxito o en la ruina de una firma, su instinto empresarial le ayudara a superar los inevitables problemas que deba afrontar. Cuando un director se concentra en estos requisitos esenciales, las ventas y los beneficios no se hacen esperar, y la utilidad está garantizada.

Propósito de este manual.

Este manual tiene también como propósito que el empresario pueda identificar cuál es la clase de empresa que dirige, así como aquellos aspectos que debe conocer para la administración de la misma. Le proporcionara lineamientos para que se percate de cuál es el área de su empresa que necesita desarrollar, ampliar o corregir. Indudablemente el empresario ya conoce mucha de esta información. Sin embargo, el manual le permitirá ordenar y sistematizar dicho conocimiento.

El carácter general de las consideraciones que se presentan, permite que se apliquen indistintamente a cualquier empresa, sin importar su giro o tamaño.

La situación económica mundial ha obligado a que la mayoría de nosotros estemos preocupados por las actividades económicas. Todos deseamos sobresalir y prosperar, aún cuando las condiciones se han vuelto cada vez más difíciles.

Para lograrlo se requiere destinar gran cantidad de esfuerzo, aunado a una preparación adecuada que nos lleva a aprovechar mejor las oportunidades que se presenten, así como evitar o superar los obstáculos que la vida no ofrezca. Tenemos que hacer de los problemas, oportunidades.

Beneficios que introduce el empresario.

Con su actividad, el empresario logra beneficios económicos y sociales. Su actividad promueve mejores niveles de vida, plenitud de empleo y condiciones de progreso y desarrollo económico y social. El pequeño empresario tiene una influencia decisiva en la economía del país.

El empresario introduce beneficios económicos y sociales porque:

- * Establece mejoras comerciales.
- * Experimenta mejoras tecnológicas.
- * Establece mejoras de organización en el proceso económico.
- * Brinda empleos rentables para el desarrollo de la entidad y del país.

El empresario satisface necesidades y deseos del consumidor. De hecho, el empresario satisface las exigencias del consumidor. Generalmente, el éxito de una empresa está asociado con las mejores cualidades de sus productos. No olvidemos que el cliente es la mejor fuente de innovaciones del producto.

Características del empresario.

Quisiéramos tratar de resumir las que consideramos son las principales características del empresario. Examine para ver si usted cumple con ellas.

El empresario se caracteriza por ser:

- **Emprendedor.**

Por idear y crear una nueva empresa que produzca bienes o servicios y de la que se pueden obtener utilidades.

- **Perseverante.**

No sólo es capaz de idear la empresa, sino también de llevarla a cabo. No sólo la piensa, sino que la hace.

- **Organizado.**

Debe de planear la organización de los elementos de la empresa a lo mismo que las necesidades y deseos de los clientes que piensa satisfacer con los productos o servicios de la empresa.

- **Independiente.**

Asume la responsabilidad y riesgos de todas sus actividades empresariales. No tiene jefe que le diga lo que debe hacer.

- **Dinámico.**

Tiende a reaccionar con rapidez a cualquier circunstancia que constituya una oportunidad o un peligro, dado a que está en juego dinero invertido.

- **Innovador.**

Está pendiente de cualquier tendencia o cambio en el mercado que pueda afectar a su empresa. Sabe que las novedades estimulan la adquisición de los artículos. También el empresario suele innovar hacia el interior de la empresa con nuevos procedimientos.

- **Audaz.**

Arriesga su dinero, su tiempo y su trabajo en la creación de fuentes de trabajo rentables.

Unidades económicas comparativas.

Vamos a considerar ahora algunos datos que nos muestran mejor la situación de la micro y pequeña empresa en el estado de Jalisco. No queremos de ninguna manera dar un tinte regionalista a este manual que pretende ser útil para todo el pequeño empresario, especialmente el mexicano. Fuente: INEGI.

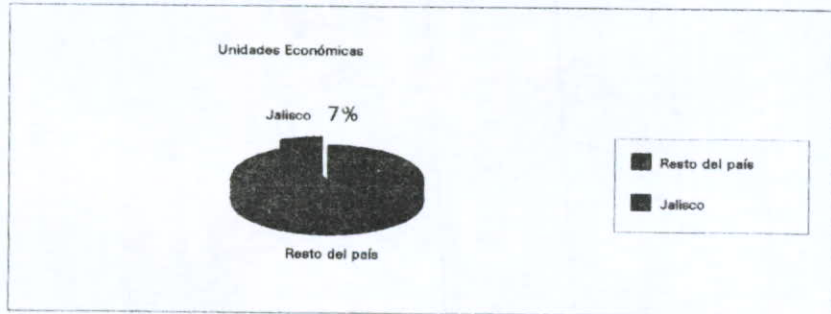


Figura # 1.

Participación Estado de Jalisco.

Participación por sectores.

Ahora veamos en la figura # 2 un comparativo de la participación por sector entre Jalisco y el resto del país. Estos datos se obtuvieron en base al monto total que genera cada estado en cada uno de los rubros aquí mencionados. Fuente: INEGI

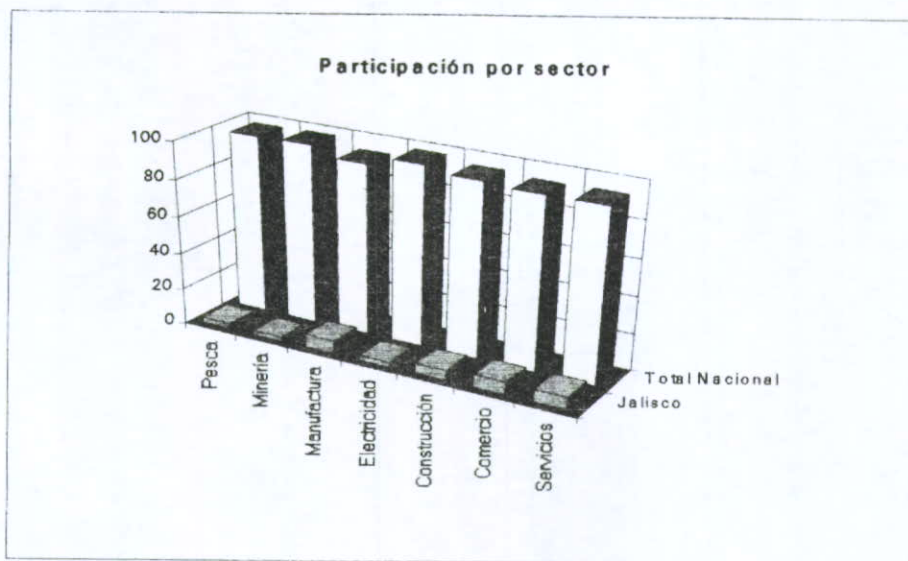


Figura # 2.

Participación por sectores.

Tabla # 1. Datos en porcentajes.

	Jalisco	Nacional
Pesca	3.1	96.9
Minería	2.5	97.5
Manufactura	7.4	92.6
Electricidad	2.8	97.2
Construcción	5.7	94.3
Comercio	7.1	92.9
Servicios	7.0	93.0

Estos datos lo que nos indican es donde comparativamente Jalisco es más fuerte (si lo comparamos con el promedio de 7% nacional) en dos aspectos los cuales son precisamente los que más nos interesan: Servicios con un 7%, comercio con 7.1% de la participación total nacional y manufactura con 7.4%. Por estas razones vemos que en nuestro estado todavía puede ser de mayor utilidad un manual como el que aquí presentamos.

Participación sectorial del personal ocupado.

En la figura # 3, nos muestra ahora en relación a la fuerza de trabajo real a nivel nacional los sectores más fuertes del estado en que nos encontramos. Fuente: INEGI y Nafinsa.

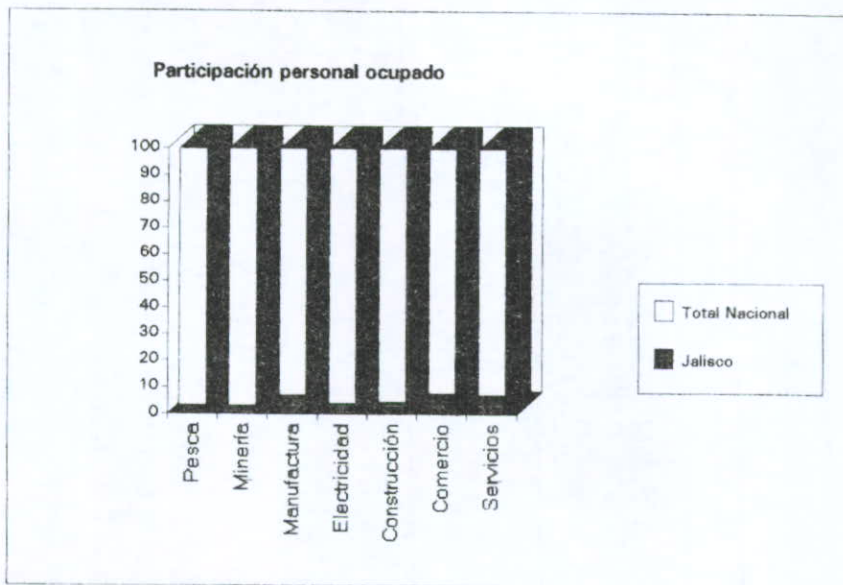


Figura # 3.

Participación personal ocupado.

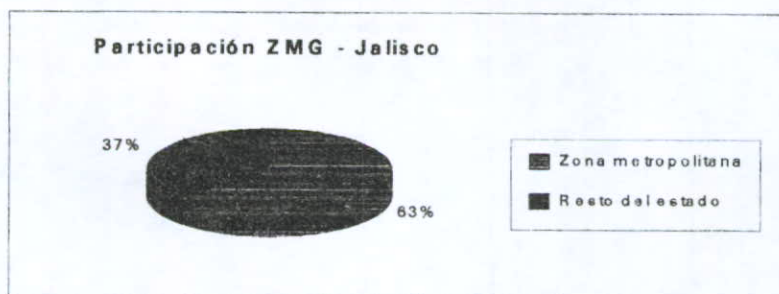
Tabla # 2. Participación persona ocupado.

	Jalisco	Nacional
Pesca	3.3	96.7
Minería	3.2	96.8
Manufactura	6.9	93.1
Electricidad	4.0	96.0
Construcción	4.7	95.3
Comercio	7.6	92.4
Servicios	7.0	93.0

En la figura # 3 observamos el mismo resultado, los tres sectores principales de desarrollo económico en nuestro estado son: Manufactura, comercio y servicios. Esto ha sido una base para reforzar más la idea de generar este manual con el cual se beneficiará tanto el sector industrial y de servicios.

Participación Zona Metropolitana de Guadalajara.

Tuvimos interés en investigar qué tanto de lo que se produce y genera en el estado pertenece a Guadalajara y qué tanto en el resto del estado. Esto debido a que siempre, aunque la distribución de la población no sea así, es en las zonas metropolitanas dónde ocurre mayor producción de bienes y servicios.



Escolaridad de los empresarios.

Ahora entremos un poco más en materia, antes de pensar en lanzar un producto, tenemos que conocer el mercado. Bajo esta premisa averiguamos varios aspectos sumamente importantes sobre los empresarios mexicanos, para lo mismo consideremos la siguiente tabla. Se dividió en tres a los empresarios, siendo la división como: micro, pequeños y medianos. Dividimos a cada tamaño de empresa en los principales cuatro sectores, estos son: Industrial, Construcción, Comercio y Servicios. Así se podrá ilustrar la diferencia en la escolaridad en cada área. A la vez tenemos los grados de escolaridad yendo estos desde ninguna hasta empresarios con posgrados. Fuente. (Nafinsa e INEGI).

Tabla # 3. Escolaridad de los empresarios.

Grado de escolaridad	MICRO				PEQUEÑA				MEDIANA			
	Ind	Const.	Com.	Serv.	Ind	Const.	Com.	Serv.	Ind	Const.	Com.	Serv.
Ninguno	3.5	0.5	4.7	2.5	0.0	0.0	0.4	0.2	0.0	0.0	0.7	0.0
Primaria incompleta	18.0	0.0	16.8	15.0	0.5	1.0	1.1	1.3	0.7	0.0	0.0	0.7
Primaria	20.9	1.0	20.8	18.5	3.3	0.0	4.5	4.9	1.4	0.0	0.7	2.0
Secundaria incompleta	8.1	1.0	6.0	4.9	2.5	0.0	1.7	0.6	0.7	0.0	2.2	1.3
Secundaria	13.6	1.0	14.4	11.2	5.3	0.0	6.2	6.0	1.4	2.8	2.2	2.0
Estudios técnicos incompletos	1.7	0.5	2.6	2.3	1.8	0.0	2.4	0.9	1.1	0.0	2.2	0.0
Estudios técnicos	3.5	2.0	5.5	7.6	7.9	3.8	6.7	5.8	3.9	2.8	6.6	2.6
Bachillerato incompleto	3.2	0.5	3.4	2.7	1.3	1.0	1.5	0.9	1.8	2.8	2.9	1.3
Bachillerato	6.7	2.5	7.2	6.2	5.8	3.8	9.9	7.9	4.9	0.0	5.4	5.9
Profesional incompleto	5.8	5.1	5.0	5.0	9.9	9.6	9.5	6.0	7.8	5.6	10.3	6.5
Profesional	13.6	78.2	12.9	19.9	52.0	72.1	53.0	57.4	65.4	80.6	55.1	63.4
Posgrado	1.4	7.7	0.7	4.2	9.7	8.7	3.1	8.1	10.9	5.4	11.2	14.3

De la tabla # 3 podemos dar las siguientes conclusiones:

- * A mayor tamaño de empresa mayor grado de escolaridad.
- *El área que se diferencia plenamente de las otros es la de construcción, donde claramente se observa que los empresarios tienen mayor academia.
- * La diferencia entre los micro y los pequeños empresarios es notable, para apreciar mejor esto sugerimos observar a los profesionistas.
- *Los micro industriales tienen en mayor porcentaje que ningún otro (salvo construcción) sólo la primaria terminada.

Teniendo estos datos presentes fortalece la idea de realizar un manual que instruya en los puntos básicos de la administración contemporánea.

Tipo de organización.

Fuente: INEGI y Nafinsa.

Tabla # 4. Tipo de organización.

Tipo de organización	MICRO				PEQUEÑA				MEDIANA			
	Ind.	Const.	Com.	Serv.	Ind.	Const.	Com.	Serv.	Ind.	Const.	Com.	Serv.
Propietario único	69.3	31.8	68.1	70.3	11.7	13.3	15.1	18.6	6.0	5.6	12.4	9.2
Sociedad familiar	22.0	34.3	24.5	18.7	47.3	51.4	46.0	28.6	38.6	44.4	35.8	17.0
Sociedad sin familia	6.4	30.8	6.2	7.3	37.5	34.3	34.5	38.0	53.3	50.0	46.7	52.3
Asociación Civil	0.6	2.0	0.3	2.0	1.8	0.0	1.5	11.3	2.1	0.0	1.5	14.4
Otros	1.4	1.1	0.9	1.7	1.7	1.0	2.9	3.5	0.0	0.0	3.6	7.1

* Porcentajes

En la tabla # 4 podemos observar que un muy gran porcentaje de las micro empresas son propiedad de un solo dueño, o en su defecto en sociedad con miembros de su familia. Para el caso de empresas pequeñas o medianas los casos que cubren casi la totalidad del espectro son sociedades ya sea con familiares o con terceros. Todos estos datos son de esperarse pero lo que esto corrobora el hecho de que para crecer la empresa en la inmensa mayoría de los casos no es suficiente el capital que uno puede aportar. Veamos esto como si tuviéramos un pastel para nosotros solos, pero si lo comparto este crece y la proporción que me toca comparándola con mi primer pastel es mucho mayor, posteriormente se tocará los que a asociacionismos e integraciones se refiere.

Afiliación a cámaras o asociaciones.

Cualquier persona que posea un establecimiento lucrativo que brinde un servicio o produzca bienes debe de estar afiliado a alguna cámara. Esto tiene varios objetivos pero de entre ellos podemos destacar que existe un mayor control, pueden los empresarios obtener prestaciones y servicios de utilidad y también capacitación. Fuente: Nafinsa e INEGI

Tabla # 5. Afiliación a cámaras o asociaciones.

Afiliación a cámaras	MICRO				PEQUEÑA				MEDIANA			
	Ind.	Const.	Com.	Serv.	Ind.	Const.	Com.	Serv.	Ind.	Const.	Com.	Serv.
si	55	98	54	46	93	97.1	92	83	94	94.4	96	79
no	45	2	46	54	7.1	2.9	7.6	17	5.6	5.6	3.6	21

* Porcentajes

Es de extrañar la diferencia que otra vez se nota entre los diferentes tamaños de empresas, consideramos fundamentales los siguientes aspectos.

* Se puede decir que en promedio 47% de las micro industrias, o sea, la mitad no están afiliadas a ninguna cámara.

* La pequeña y mediana empresa en general (90%) si cumple con este requisito.

* La empresa constructora destaca otra vez por cumplir, aún micro, con este requisito.

Las causas por las que los micro industriales no se afilian son: falta de conocimiento y falta de recursos, aunque las cuotas son muy reducidas para los mismos.

Asesoría técnica recibida.

Fuente: Nafinsa e INEGI.

Tabla # 6. Asesoría técnica recibida.

Empresas asistidas	MICRO				PEQUEÑA				MEDIANA			
	Ind	Const.	Com.	Serv.	Ind	Const.	Com.	Serv.	Ind	Const.	Com.	Serv.
si	16.8	55.1	10.5	21.1	57.4	62.9	58.7	54.4	63.5	66.7	76.6	60.1
no	83.2	44.9	89.5	78.9	42.6	37.1	41.3	45.6	36.5	33.3	23.4	39.9

* Porcentajes

En la tabla # 6 volvemos a apreciar el hecho de que las micro empresas son las que menos asesoría han recibido, podemos decir que un 80% de los micro empresarios no han recibido ningún tipo de asesoría técnica, en cambio, un 55% de los pequeños ha tenido y un 65% de los medianos. Notemos también que como la industria de la construcción se sale de los esquemas tradicionales.

En la tabla # 6 nos hace una llamada de atención para prestar más atención a los pequeños empresarios de nuestro país, que parece se están quedando rezagados del progreso, tenemos todos la obligación moral de tratar de impulsarlos y capacitarlos, y ellos tienen que buscar la manera de estar dentro del contexto internacional venidero.

Requerimientos de asesoría técnica.

Al cuestionarse a los empresarios sobre si requerían o no asistencia técnica y capacitación las respuestas fueron las siguientes. Fuente: Nafinsa e INEGI

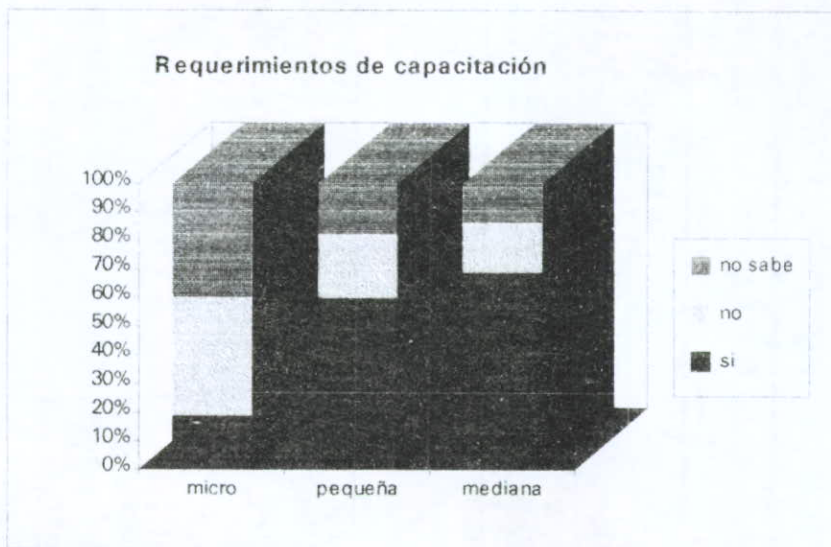


Figura # 4.

Requerimientos de asesoría técnica.

De la figura # 4. Podemos decir lo siguiente:

- Mientras más grande es la empresa más consciente está de que necesitan capacitarse.
- El número de las gentes que dudan entre si requieren o no de una asesoría técnica es bastante grande.
- El brinco que hay entre la micro y la pequeña y mediana empresa es notable.

Áreas de mayor importancia para recibir asesoría técnica.

De la encuesta con los datos de los empresarios obtenemos la siguiente información, en la cual coinciden en lo general la micro, pequeña y mediana empresa, las áreas que ellos consideran como prioritarias son. (Fuente: Nafinsa).

Tabla # 7. Áreas de mayor importancia para recibir asesoría técnica.

Área de asesoría técnica	MICRO				PEQUEÑA				MEDIANA			
	Ind	Const.	Com.	Serv.	Ind	Const.	Com.	Serv.	Ind	Const.	Com.	Serv.
Producción	29.3	19.2	7.9	8.0	44.7	19.0	11.9	9.4	46.7	19.4	17.5	9.8
Asistencia técnica	11.7	10.6	5.3	10.2	8.1	14.3	8.9	14.1	16.1	11.1	13.9	13.7
Mercadotecnia	5.2	6.6	8.0	5.1	6.0	3.8	14.3	4.9	4.9	8.3	12.4	5.2
Recursos Humanos	3.2	7.6	2.4	4.0	4.9	2.9	6.9	11.5	2.5	2.8	6.6	12.4
Administración	3.5	9.1	4.9	5.4	5.7	8.6	6.9	8.3	3.2	5.6	2.9	5.2
Ventas	1.2	0.0	6.1	1.5	1.3	0.0	11.4	2.3	1.1	5.6	10.9	1.3
Control de calidad	2.6	2.5	1.3	0.8	7.8	1.0	1.1	1.5	7.4	5.6	0.7	0.7
Finanzas	1.2	5.1	2.8	1.8	1.6	1.9	3.5	3.6	3.2	2.8	2.9	3.3
No requiere	1.6	3.5	7.2	5.3	3.5	4.8	7.1	4.5	2.5	5.6	5.1	5.2
No sabe	13.8	18.2	54.1	37.4	31.6	15.2	28.0	19.8	10.5	2.8	27.1	21.6

* Porcentajes

De la tabla # 7 podemos hacer los siguientes comentarios:

- En los sectores industria y construcción sus principales preocupaciones son la producción y la asesoría técnica.

- Llama la atención la enorme cantidad de empresarios que sienten la necesidad de recibir asesoría técnica pero que no saben de qué.

- Los sectores de comercio y servicios se orientan hacia conocimientos más humanos como recursos humanos, mercadotecnia o administración.

- En general se mostró poco interés por ventas y finanzas así como el control de la calidad.

- Un porcentaje pequeño (2 a 7%) opinaron no requerir nada, creemos que aunque se tenga una empresa lucrativa los tiempos no están como para dejar que la dinámica mundial nos lleva con nuestra arrogancia.

- Tengamos en mente que conjuntando esta información con la mencionada anteriormente, la gente que respondió fue precisamente la que dijo requerir asesoría o dudaba de ello.

En este manual se tocarán todos y cada uno de estos temas, pero al conocer cuales son los que al empresario le interesan primordialmente nos extenderemos profundizando un poco más en ellos.

Conoce leyes y reglamentos.

Fuente: INEGI y SECOFI

Tabla # 8. Conoce leyes y reglamentos.

	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
SI conocen	64%	91%	94%
NO conocen	36%	9%	6%

En la tabla # 8 volvemos apreciar un fenómeno interesante, el hecho de que aproximadamente 35% de los micro empresarios dicen no conocer bien las leyes y los reglamentos. Aquí lo interesante es plantear el porqué de esta falta de conocimiento, si es voluntario o no, y tratar de dar una solución a ese problema, es nuestra intención que este manual ayude a cerrar esa brecha que existe. Por lo que respecta a las pequeñas y medianas empresas, el porcentaje es si bien mucho menor, de cualquier manera significativo ya que sus responsabilidades son mayores.

Ahora veamos las principales razones por las cuales se argumenta este desconocimiento de la legislación:

Tabla # 9.

	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
No tiene acceso	57%	39%	23%
No es necesario	24%	25%	17%
Otros	19%	36%	60%

Como podemos ver, en tabla # 9 el número que no lo consideran necesario, cuando de verdad sí lo es, es similar en los tres casos. Lo que aquí llama la atención a nuestra manera de apreciar estos datos, es que el 57% de los micro empresarios considera no tener acceso a esa información, nosotros sentimos que si bien no es fácil capacitarse en este sentido porque implica dedicarle tiempo y dinero, también tenemos una falta de voluntad o de interés por parte de los micro empresarios.

Sistemas Aplicados.

Algunos de los sistemas descritos en la presente tesis no son nuevos ni constituyen conceptos teóricos: han dado resultados a través del tiempo, han sido probados y han evolucionado hasta convertirse en normas para la industria. Los mismos sistemas u otros con ligeras variaciones se encuentran en operación en gran cantidad de empresas de producción que han logrado el éxito. Por otra parte, estamos incluyendo en esta tesis los sistemas más vanguardistas que se están implementando en empresas competitivas a nivel internacional, los cuales consideramos que serán una norma en los años venideros.

1.- LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

I.- LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

A.- Definición de empresa.

Por empresa entendemos la unión de personas, objetos físicos o bienes y recursos económicos con el propósito de producir artículos o prestar servicios para así obtener utilidades.

La palabra empresa se identifica con el esfuerzo y el riesgo. Esfuerzo porque el iniciar o manejar un negocio propio requiere de intenso trabajo y dedicación, y riesgo porque al manejar un negocio se pone en juego el capital de quien lo invierte. La palabra empresario no pocas veces se confunde con el término emprendedor; en algo tienen estas palabras una similitud y es que los dos arriesgan al comenzar algo y este algo puede ser diferente, por lo general ahí radica la diferencia, en que el emprendedor innova algún producto o servicio que antes no era disponible.

Para lograr diferenciar unas empresas de otras, podemos considerar las siguientes características:

- El giro.- que es la actividad a la que se dedica. Puede ser como ya mencionábamos: industrial, comercial o prestadora de servicios. (la industria de la construcción con frecuencia también es considerada, aunque por la actividad de la empresa en particular bien puede ser o comercial o industrial).
- La ubicación.- que es el lugar en donde se localiza.
- El tamaño.- que es la consideración de la medida tomando en consideración el número de empleados o las ventas anuales que genera.

B.- ¿Qué es una pequeña empresa?

Según el Gobierno Mexicano se clasifica una industria como micro industria cuando cuenta con hasta 15 empleados y ventas anuales equivalentes a máximo 110 veces el salario mínimo anual de la Zona A. Se clasifica como pequeña empresa aquella que tiene hasta 100 empleados y ventas anuales equivalentes a máximo 1,115 veces el salario mínimo anual de la Zona A. Esta consideración es importante ya que conviene empezar determinando si lo que tenemos en nuestras manos cae o no dentro del rubro de temas que manejaremos aquí y si se puede aplicar realmente como lo serían por ejemplo los casos de financiamiento que posteriormente se mencionarán.

Como lo vimos anteriormente, se define como:

Tabla # 10. S:M: = salarios mínimos (zona A)

	No. Empleados	Ingresos/año
Micro	1 a 15	menos de 110 S.M.
Pequeña	16 a 100	de 111 a 1,115 S.M.
Mediana	101 a 250	de 1,116 a 2010 S.M.
Grande	más de 250	más de 2,011 S.M.

El salario mínimo actual de la zona A es de

Actualmente, 96 por ciento, aproximadamente, de la industria en Guadalajara son micro y pequeñas empresas. Esto lo dice Alvaro Minakata Arriola, consultor de empresas experto en la materia.

Según datos proporcionados por el INEGI y la SECOFI, de 1'316,952 empresas que existían en el país a finales de 1993, tenemos a nivel nacional la siguiente mezcla:

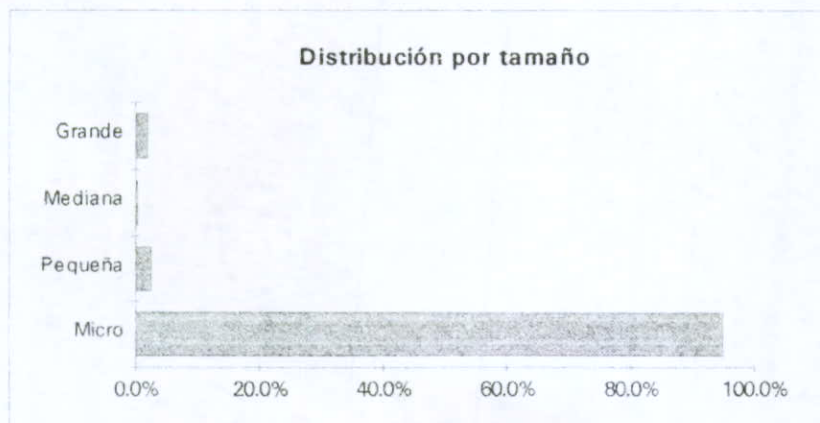


Figura # 5.

Distribución por tamaño.

En la figura # 5 tenemos los porcentajes siguientes: Micro 95%, Pequeña 2.6%, Mediana 0.4% y Grande 2%. Ahora veamos en la figura # 6, el universo que para este manual nos interesa solamente y que son las micro y pequeñas empresas, las cuales, conjuntadas dan un asombroso 97.6% del total de empresas que se encuentran en este país.

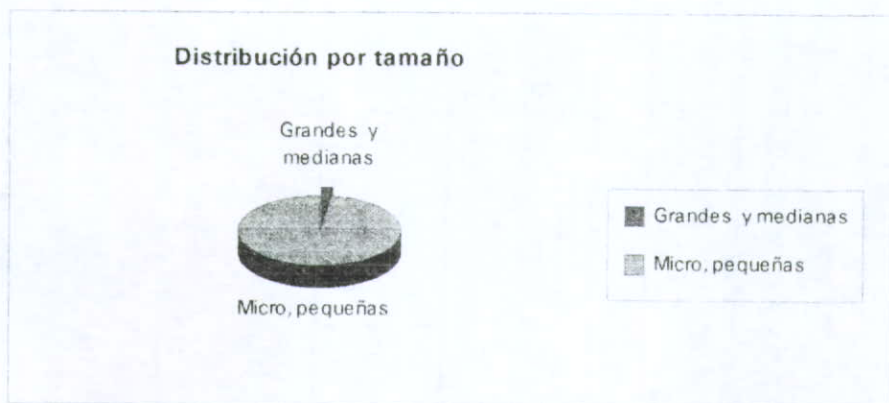


Figura # 6.

Distribución por tamaño.

C.- Características de la micro y pequeña industria.

La micro y pequeña empresa tiene la capacidad de contribuir al desarrollo local y nacional al acelerar la generación de empleos y al incrementar el ingreso familiar. Tiene la ventaja de aprovechar los recursos internos que existen en las áreas rurales y en los pequeños centros urbanos.

Podemos enunciar como características de este tipo de empresas las siguientes:

- Es dinámica y emprendedora.
- Su campo de acción es predominantemente local.
- Su patrimonio inicial es relativamente pequeño.
- La ubicación con la que cuenta es producto más de las circunstancias que de un estudio detallado.
 - Los empleados son personas conocidas o de mucha confianza, cuando no parientes.
 - En un principio el dueño tiende a manejar él todas las actividades.

¿Desea usted instalar una empresa?

D.- Trámites de instalación de una empresa.

FEDERALES:

1. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
 - * Inscripción en el R.F.C.
2. Secretaría de Relaciones Exteriores.
 - * Permiso para constituir una sociedad
3. Secretaría de Salud y Bienestar Social
 - * Aviso de apertura.
4. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.
 - * Autorización e proyectos de instalaciones de aprovechamiento de gas Ip y/o natural.
 - * Aprobación de proyectos de instalaciones eléctricas.

ESTATALES:

5. Secretaría de Gobierno.
 - * Registro Público de la Propiedad.
6. Secretaría de Desarrollo Urbano.
 - * Licencia de uso del suelo.
 - * Autorización de uso específico del suelo.
7. Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
 - * Comisión Mixta de Seguridad e Higiene.
 - * Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.
 - * Presentación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento.

MUNICIPALES:

8. Ayuntamiento.

- * Licencia municipal.

9. Consejo estatal de Ecología - Secretaría de Desarrollo Social.

- * Licencia de funcionamiento (Industria).
- * Manifiesto de Impacto Ambiental.
- * Inventario de emisiones a la atmósfera (Industria).

10. Instituto Mexicano del Seguro Social.

- * Registro Patronal.
- * Aviso de inscripción de los trabajadores.

11. Dirección de Obras Públicas.

- * Constancia de Alimento y número oficial.
- * Licencia Municipal de Construcción.

12. Instituto del Fondo Nacional de Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT).

- * Registro Patronal.

13. Consejo de Cámaras Industriales de Jalisco.

- * Registro de Cámara Industrial del ramo.

14. Sistema Intermunicipal de Agua Potable y Alcantarillado. (SIAPA)

- * Conexión a la red de agua potable y drenaje.
- * Registro de descargas de aguas residuales.

E.- Distribución por sector económico.

Existen en el país, como ya lo señalamos, 1'316,952 empresas, las cuales para fines prácticos se dividen en cuatro diferentes sectores principales y son: Comercio, Manufactura Industria, Construcción y Servicios. La distribución por sector económico en el país es:

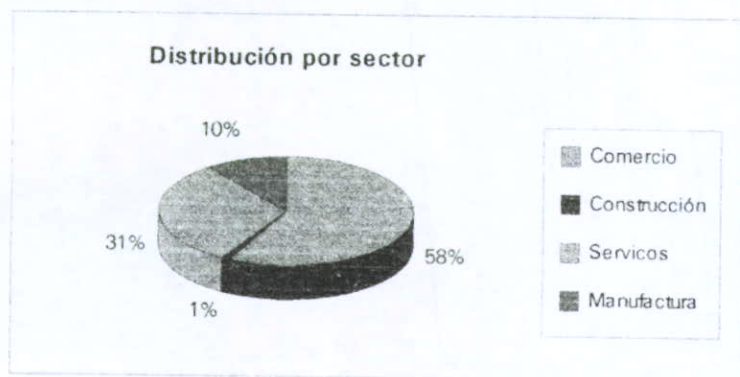


Figura # 7

Distribución por sector .

Analizaremos a continuación cada uno de los sectores, mostrando en cada uno la distribución en base al tamaño de las empresas.

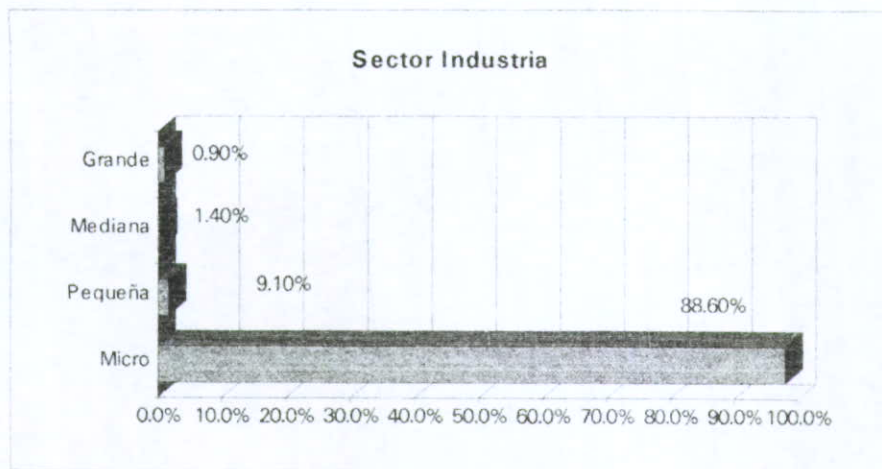


Figura # 8.

Sector industria.

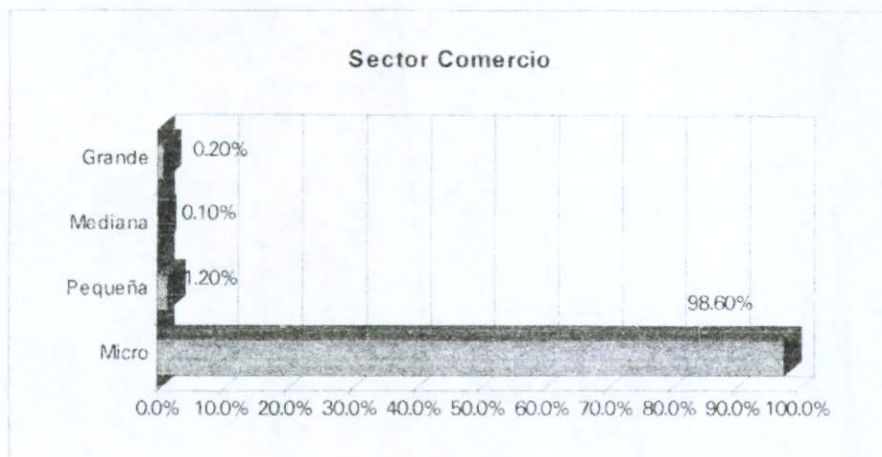


Figura # 9.

Sector comercio.

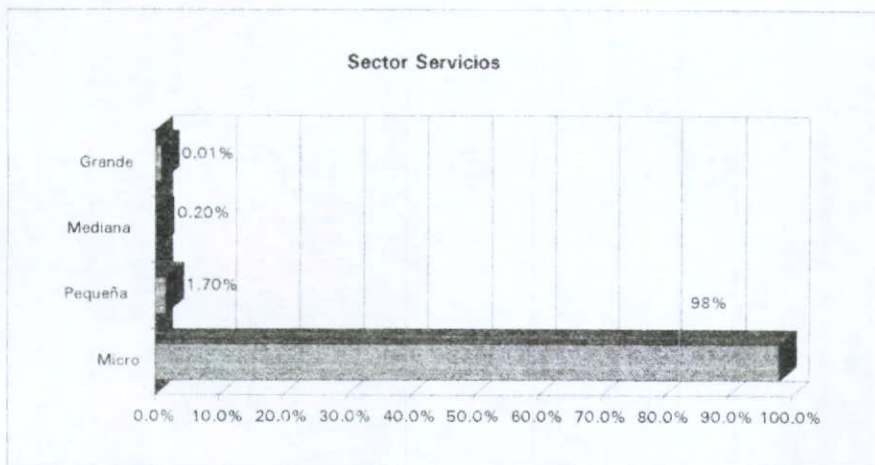


Figura # 10.

Sector servicios.

F.- Edad de las empresas.

Fuente: INEGI y Nafinsa.

Tabla # 11. Edad de las empresas.

Edad empresas	MICRO				PEQUEÑA				MEDIANA			
	Ind	Const	Com	Serv	Ind	Const	Com	Serv	Ind	Const	Com	Serv
0 a 1 año	4.6	8.6	7.3	7.1	0.3	0	1.2	2.7	0.4	0	1.5	0.7
1 a 3 años	22	37	25	20	7.1	8.6	5	8.1	4.6	8.3	1.5	3.9
4 a 5 años	11	16	18	18	8.4	26	8.9	7.5	6.3	2.8	3.6	3.3
6 a 10 años	19	22	21	20	20	27	16	21	18	33	12	20
más de 11 años	42	17	28	35	63	39	69	61	71	56	81	72

En la tabla # 11 se ilustran varios factores importantes para el estudio que se está realizando, como lo son:

- La gran mayoría de las empresas pequeñas en el país, tienen por lo general más de 6 años laborando, es decir, la creación de nuevas empresas es reducida.
- La rama que ha tenido mayor número de empresas de nueva creación, es el sector de la construcción.
- Los sectores con empresas de mayor edad, son los industriales y de servicios
- De las pocas empresas de nueva creación, la mayoría son micros.

G.- Ventajas y desventajas de las micros y pequeñas empresas.

Como ventajas tenemos:

- Es más fácil lograr el desarrollo y la organización a corto plazo debido a que son pocas las personas que las integran.
- La capacidad de reacción a los cambios en el mercado es mucho más rápida debido esto a la misma sinergia del proceso.
- La penetración en nichos de mercado es más rápida y probable.
- La lealtad de los clientes y el trato personalizado son mayores.
- Existe una mejor comunicación interna y menos burocracia.

Como desventajas tenemos:

- El poco acceso a fuentes de financiamiento, esta dificultad se podría salvar si los empresarios conocieran las bases para conseguirlos y presentaran proyectos de mejoramiento continuo para sus empresas.

- La información oportuna tanto de mercados como a nivel macro a que tienen acceso grandes corporaciones.

- La poca o casi nula inversión en desarrollo e investigación, lo que las lleva a tener que seguir y no a liderar las innovaciones.

H.- Estabilidad de las empresas.

De acuerdo con el estudio realizado se observó que entre el 97 y 98% de las empresas encuestadas no han cambiado de sector, aclaremos que si bien una empresa no ha cambiado su giro lo que sí pudo haber cambiado son los empresarios al frente de la misma.

I.- Peligros y esperanzas.

Montar una empresa propia es el sueño de muchas personas. Por ejemplo, cada año se crean en Estados Unidos cerca de un millón de nuevas empresas. Los frutos que puede dar poseer una empresa son tentadores. Muchos de los fundadores se hacen ricos; también está la satisfacción emocional de haber creado un negocio propio y de controlar nuestras vidas; la sensación de independencia, éxito y sano orgullo. Para muchas personas, llevar su propio negocio significa poner fin a las frustraciones que conlleva trabajar en una organización de mayor tamaño: burocracia, politiquero y aburrida rutina.

J.- Determinación de sus perspectivas.

Se han hecho muchos estudios que definen las características necesarias para triunfar en un negocio pequeño. Los resultados sugieren que las personas de negocio exitosas:

- * Están determinadas a triunfar.
- * No temen el correr riesgos moderados.
- * Identifican y aprovechan las oportunidades.
- * Son objetivos cuando deben tomar una decisión difícil.
- * Consideran el dinero como medida de sus logros, no como fin en sí mismo.
- * Saben planificar su futuro.
- * Desean saber cómo están desempeñándose.

El éxito en el trabajo requiere determinación, tomar riesgos moderados, explotar las oportunidades, decisiones objetivas, etc. Por lo tanto si ha tenido éxito en su carrera como empleado, los augurios son buenos para usted.

El trabajo es duro, pero para el dueño vale la pena. Usted tiene que decidir si lo intenta.

K.- Fracasos.

Las cifras estadísticas más conocidas son, probablemente, las relativas a los porcentajes de fracasos de nuevos negocios pequeños. De acuerdo con algunas cifras, 80% de los negocios pequeños (cuatro de cada cinco) fracasan dentro de un periodo de cinco años. Algunos expertos afirman que esa cifra es muy alta y que en realidad es más cercana a 60%. Pero inclusive ese 60% no es bueno: ello nos dice que más de la mitad de los negocios pequeños que se comienzan, fracasan.

Tenemos otras estadísticas que nos dan más esperanza. Estas cifras aunque son de Estados Unidos nos dan una idea general del panorama:

* Existen 2.4 millones de negocios de minoristas que venden menos de un millón de dólares al año.

* Hay 450,000 negocios pequeños con concesiones.

* Existen 400,000 fabricantes con ventas anuales de menos de un millón de dólares.

Por estas cifras podemos ver una enorme cantidad de historias de éxito, más de 3.5 millones de aciertos.

Es innegable que la mayoría de quienes comienzan un negocio, fallan. Pero también innegable que literalmente millones de personas han triunfado. La determinación y autoconfianza contribuyen al éxito.

Muchos están convencidos de que la mayoría de las personas que se quieren lanzar a formar su propia empresa son soñadores. Dadas las circunstancias actuales en que se encuentra el país no es de extrañar esta actitud. Algunos investigan y deciden no aventurarse. No todo el mundo está hecho para ser dueño de su propio negocio. Otros estudian la situación y deciden iniciar la empresa. De estos últimos, algunos fracasan. Pero fallar al intentar comenzar un negocio pequeño no es el fin del mundo, especialmente si se arriesga un capital pequeño y si la estabilidad del empleo no se ve amenazada.

El fracaso también, puede preparar para triunfar posteriormente. Muchas personas exitosas han fallado en el primer intento. Y aunque uno fracasara, ello demostraría que por lo menos se tuvo la iniciativa de tratar.

L.- Escasez de información.

Como nunca hemos tenido, la mayoría de nosotros, un curso que tratara sobre cómo empezar un nuevo negocio, o nunca nos hemos podido preparar para dirigir nuestro propio negocio, existe gran desconocimiento acerca de los negocios pequeños.

La sociedad, incluyendo a los padres, maestros, amigos y consejeros siempre hacen hincapié, en "obtener un buen empleo". Obtenido ese empleo o iniciada una carrera comercial de dos o tres empleos sucesivos, se descubre que la experiencia, en la mayor parte de los casos, no contribuye al manejo de un negocio propio. Los negocios grandes constituyen un mundo de especialistas: técnicos, químicos en alimentos, auditores internos, planeadores de mercados, etc. Todo esto raramente aporta la experiencia necesaria para iniciar un negocio pequeño.

Si usted tiene la esperanza de triunfar en su propio negocio, debe entonces trabajar duro para llenar esa brecha de conocimientos. Lea cuanto pueda sobre el tema y trate de aprovechar las pocas oportunidades que existen de adquirir una preparación formal para ese fin.

Frecuentemente escuchamos a muchas personas explicar que la razón por la cual no comienzan un negocio es que no poseen el dinero necesario para invertir, si no es que dicen que solicitaron un préstamo bancario y no les fue concedido. Las personas que razonan así solo están excusándose. Existen muchos negocios que pueden comenzarse con muy poco capital. Se podría inclusive, comenzar un negocio, ganar algún dinero y luego invertir esta ganancia en un negocio más grande y más deseable.

La falta de capital suficiente es una de las causas principales de fracaso de los negocios pequeños. Nunca comience un negocio si no tiene capital suficiente. Pero no use la falta de capital como excusa para no comenzar algún tipo de negocio.

M.- Perfil del empresario mexicano.

Los mexicanos tenemos características diferentes a las personas de cualquier otra nacionalidad. Al tratarse este manual sobre la empresa mexicana, queremos tratar de dar un perfil general de cómo somos, que cualidades poseemos y que defectos podemos tener y cómo potencializar estas cualidades y mejorar estas dificultades. Al tratarse de perfiles o maneras de ser es lógico que cada persona es individual y única, pero para fines prácticos queremos que el lector conozca las premisas de las cuales partimos. No pretendemos hacer un análisis extensivo de las particularidades del mexicano, sólo enunciar unas cuantas que sentimos ilustran un poco mejor lo que pretendemos y hacia quién nos dirigimos.

En general los empresarios no están sensibilizados al uso de información y la asistencia técnica puesto que no han tenido acceso a este tipo de servicios. Al empresario mexicano no le gusta asociarse, tenemos que ver las enormes ventajas que brinda el conjuntar esfuerzos. La situación financiera de su empresa hace que los micro y pequeños empresarios no sean sujetos de crédito ante los bancos, por lo que tienen muchos problemas de capital de trabajo, repercutiendo muchas veces en la obsolescencia de su tecnología y equipos, aunado a que la tradición familiar es un factor determinante en la modernización de su empresa y la capacitación de sus empleados y de él mismo. Si en la empresa impera la situación de carácter familiar, es decir, que todos los puestos administrativos son ocupados por miembros de la familia, ocasiona esto lentitud en la toma de decisiones. Tenemos que enmarcar el gran ingenio del mexicano y su

chispa natural la cual le ayuda a salir de problemas sin ser tan tecnificado o manualizado como otras culturas. El cambio global hacia una mayor competitividad y productos de mejor calidad se respira en nuestro país, va a requerir un gran esfuerzo y sacrificio, pero nuestra gente saldrá adelante.

II.- ADMINISTRACION.

II.- ADMINISTRACION

"Tenemos que deshacer un concepto que lleva 100 años de vida y convencer a nuestros gerentes que su papel no es controlar gente y estar 'sobre' las cosas, sino que lo es guiar, energizar y estimular".

Jack Welch

C.E.O. G.E.

A.- Introducción.

Todo empresario está sumamente interesado en la prosperidad de su negocio, por lo mismo destina el tiempo necesario a la atención de todos los pequeños detalles que se presenten. El empresario, a veces considera que su negocio, por sus dimensiones reducidas, no requiere de actividades administrativas especializadas, sin embargo, la misma prosperidad del negocio lo hace consciente de necesidades de apoyo y asesoría en producción, contabilidad, administración, mercadotecnia, etc.

La modernización de la pequeña empresa exige que el empresario tome decisiones sobre qué substituir, que transformar y qué desarrollar a fin de lograr eficacia y eficiencia. Un cambio importante consiste en la substitución de la administración informal por otra que siga los principios fundamentales de la administración de empresas.

B.- Concepto de Administración.

En la actualidad, la administración se encuentra en todas las actividades humanas: en la casa, en la oficina, en la escuela, en el gobierno, etc. Sin embargo, demasiadas son las personas que tienen falsos conceptos con relación a la administración, derivados quizá de artículos noticiosos, de críticas de líderes o de falsas interpretaciones personales. En la presente tesis, se hablará solamente de la administración bajo la lupa de los negocios y en concreto, de la pequeña empresa.

Administración es una serie de pasos ordenados e interrelacionados con el fin de lograr el óptimo manejo de los recursos tendientes a alcanzar nuestros objetivos.

Dentro de una empresa, la administración consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir, la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con la ayuda de las personas y de las cosas, mediante el desempeño de ciertas labores esenciales, como son la planeación, la organización, la dirección y el control.

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que el pequeño empresario utiliza todos los elementos de la empresa (sus finanzas, su equipo y su información, al igual que su personal) para alcanzar los objetivos propuestos, lo cual es básico para cumplir con un objetivo común, el hacer dinero hoy y mañana.

C.- Encargados de la administración de la empresa.

Fuente: IBEGI y Nafinsa

Tabla # 12. Encargados de la administración de la empresa.

	MICRO			PEQUEÑA				MEDIANA				
Empresario	7.1	0.8	9.8	5.8	3.5	1.5	5.0	2.2	1.8	3.8	8.0	2.8
Empleado	.2	.6	.1	.1	2.6	1.2	8.7	2.2	7.9	6.7	2.3	8.2
Administrador	.6	1.1	.1	.0	1.2	3.5	2.9	9.2	5.1	6.7	6.1	5.1
Despacho	.9	.0	.4	.3	.8	.9	.7	.2	.1	.0	.5	.7
Otros	.2	.5	.6	.8	.9	.9	.7	.2	.1	.8	.1	.2

*Porcentajes

Estas estadísticas nos muestran la tendencia de quién es la persona que lleva en la empresa la función de administrar, en la tabla observamos lo siguiente:

- El empresario o dueño es el que maneja generalmente la empresa indistintamente del tamaño de esta.
- Un despacho que administre la misma es muy pocas veces utilizado.
- Se utiliza mayormente tener un administrador que dejarlo a los empleados (aunque este administrador de alguna manera es también empleado).
- La diferencia principal radica en que las micros tienen en promedio como administrador al mismo empresario (aproximadamente 85% de ellas), las pequeñas igualmente pero con un porcentaje menor (60%) y las medianas también (46%).
- Podemos entonces concluir que a mayor tamaño de empresa menos veces es administrada por el dueño.

D.- El proceso administrativo.

Para que se pueda entender mejor la administración, es necesario que el pequeño empresario conozca los puntos principales de la labor de un administrador. Muchas veces se habla de que estos son cuatro: Planeación, Organización, Dirección y Control. En el presente manual se consideran seis, es decir, dos más: Previsión e Integración.

A continuación describiremos cada uno de ellos, enunciando primeramente a la pregunta a que responde, luego se definirá el concepto y los principios o criterios que implica y por último se veremos sus etapas o actividades.

- **Previsión.**

Responde a la pregunta ¿Qué se puede hacer?. Con base en las condiciones futuras que habremos de encontrarnos, determinamos los principales cursos de acción para lograr los objetivos que nos hemos fijado. Se basa en la previsibilidad, la objetividad y la medición. Sus etapas son:

- * Esbozar fines.
- * Investigación. Consecuencias del no, repercusiones del si.
- * Fijar objetivos.
- * Identificar cursos alternos de acción.
- * Jerarquizar los cursos alternos de acción.

- **Planificación o Planeación.**

¿Qué se va a hacer?. Consiste en fijar el curso concreto de acción que habrá de seguirse estableciendo los principios que habrán de orientarlo. Se basa en la precisión, la flexibilidad y la unidad. Sus etapas son:

- * Decidir el curso básico de acciones.
- * Fijar políticas.
- * Establecer procedimientos.
- * Programas.
- * Presupuestos.
- * Puntos de control.

- Organización.

¿Cómo se va a hacer?. Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo con la indicación de la autoridad y responsabilidad asignadas y la determinación de las relaciones entre los grupos y personas. Se apoya n la especialización, la unidad de mando, un equilibrio entre autoridad y responsabilidad y un equilibrio entre la dirección y el control. Sus etapas son:

- * Funcionalidad.
- * Definir las relaciones y alcances de la autoridad y responsabilidad.
- * Análisis de puestos y descripciones.

- Integración.

¿Con qué o quién se va a hacer? Consiste en obtener y articular los elementos materiales y humanos que la planeación señale como necesarios. Para las personas fijémonos en la adecuación de la persona al puesto, proveerle los elementos administrativos necesarios y darle una adecuada introducción. Para las cosas vigilar su oportuno abastecimiento, su mantenimiento y su control. Sus etapas son:

Para las personas:

- * Reclutamiento.
- * Selección.

- * Introducción o Inducción.

- * Desarrollo.

Para las cosas:

- * Técnicas de integración.

- * Producción y comercialización.

- * Mantenimiento.

- * Compras.

- Dirección.

¿Hacer o hacer hacer? Se realizan las actividades y funciones concretas que la planeación y la organización señalaron como necesarias para el logro de los objetivos, así como la toma de decisiones encaminadas al logro de los mismos. Tenemos que tener en mente la coordinación de los diversos intereses, la despersonalización del mando (no ordeno yo, sino el encargado, que mañana puede ser otro), el manejo y resolución de conflictos y el aprovechamiento de los conflictos. Tiene como etapas:

- * El mando o autoridad.

- * La comunicación.

- * La delegación.

- * La motivación y obediencia.

- * La supervisión.

Seis cosas que un ejecutivo nunca debe delegar:

- * Planear.

- * Seleccionar el equipo.

- * Monitorear sus esfuerzos.

- * Motivar.
 - * Evaluar.
 - * Recompensar.
-
- Control.

¿Cómo se está haciendo?. Es la recolección sistemática de información sobre la operación para la medición de los resultados en relación con los esperados con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes. Se necesitan estándares para lograr un efectivo control. Hay que tratar de ser objetivos para tomar las determinaciones necesarias. Sus etapas son:

- * Establecer normas.
- * Fijar sistemas de información.
- * Desarrollar estándares.
- * Operación de controles.
- * Medir resultados.
- * Interpretar resultados.
- * Corregir y/o premiar.
- * Replantear el proyecto.

E.- Las habilidades administrativas.

El desarrollo personal que se obtiene al capacitarse en conocimientos de administración de empresas consiste en la adquisición y práctica de muchas habilidades entre las que se

cuentan las de: Comunicar, Tramitar, Dosificar, Seleccionar, Comprobar y Renovar. Analicemos a continuación cada una de ellas:

- Comunicar. Por comunicar entendemos la transmisión de información de una persona a otra, por cualquier tipo de medios.

- Tramitar. Es efectuar en un orden ya establecido u obligado, uno a uno, los pasos necesarios para lograr una actividad completa.

- Dosificar. Significa proporcionar o brindar algo en la forma debida.

- Seleccionar. Es la acción de escoger entre varias opciones la más conveniente.

- Comprobar. Por comprobar entendemos la verificación de una cosa cotejándola o probándola para checar su estado o situación.

- Renovar. Significa volver algo a su primer estado o hacerlo como si fuera nuevo. Toda actividad empresarial tiene un ciclo.

F.- Administración Empírica.

Es común en nuestro país encontrarnos con el hecho de que alguien empezó un negocio y tuvo la suerte (entró al mercado en un momento justo) de que este saliera adelante y creciera.

Hay dos frases que escuchamos a diario y que hablan sobre la idiosincrasia del mexicano: "Echando a perder se aprende" y "Más sabe el diablo por viejo que por diablo".

Esto nos habla de que muchas habilidades y conocimientos son prácticamente empíricos, dicen por ahí que: "La vida es una gran escuela, pero es la única en que aprenden los tontos", lo que esto nos quiere decir no es que tenemos que despreciar en lo más mínimo las experiencias que adquirimos en el diario laborar y los golpes que nos da la vida, sino que tenemos el deber de prepararnos más a conciencia para los retos venideros.

Hace pocos meses, se aprobó el Tratado de Libre Comercio por parte del Senado de los Estados Unidos de América, esta era una barrera que tenía que pasar para lograr que entrase en vigor a principios del año de 1994. Muchos se preguntan: "¿Y ahora qué?", no sabemos que es lo que va a pasar con nuestra economía y menos con nuestra pequeña empresa, lo que sí es un hecho es que ante esta época de incertidumbre lo que no podemos hacer es esperar los resultados cruzados de brazos.

Muchas veces tendemos a actuar como "El Hombre Orquesta", esto es cuando el dueño de un negocio quiere hacer todo él, sin soltar las riendas a nadie con el grave perjuicio que esta falta de delegación le impide crecer adecuadamente. Si nosotros no poseemos los conocimientos requeridos, no nos podemos percatar de nuestros errores.

Se dice que en la vida pasan frente a nosotros muchas oportunidades de inversión o de éxito empresarial, pero probablemente "ya nos brincó la liebre" y por estar administrados empíricamente no la vimos pasar. Podríamos ser una compañía con gran éxito y potencial pero no lo somos, tenemos personal descontento y sistemas arcaicos. Estamos preocupados por lo

urgente y no por lo importante. Estemos dispuestos no a invertir en x empresa, sino en nuestra empresa porque tenemos la certeza de que vamos a alcanzar el éxito.

G.- Administración Familiar.

...tiene su fuerza y sus debilidades, lo importante es reconocerlas y entenderlas.

Todos estamos orgullosos de lo que es la familia en nuestro país, los extranjeros se sorprenden de como son nuestras familias, y esto es muy importante ya que tenemos a la familia como núcleo principal de nuestra sociedad. Pero nunca se dijo que la familia tiene que extenderse al mundo de los negocios, debemos de implementar una mentalidad de equipo, por ejemplo no todas las Chivas se apellidan igual, ¿o sí?. Debemos de buscar al mejor para cada posición sin importar su apellido.

En algunas empresas, el interés familiar es fuente de serias debilidades. Pero que la presencia misma de los miembros de una familia en una organización sea por sí misma un indicio de fallas en la administración es una pregunta que queda por contestar. En realidad, si se analiza de una manera objetiva el éxito de algunas empresas familiares, se podría preguntar si no se ha sobrestimado la efectividad del sistema típico de premios y castigos característico de las empresas no familiares.

Cuando tenemos una empresa familiar se puede llegar a caer en errores como lo sería el poder absoluto en manos del patriarca, una frustración del personal ajeno e hijos preparados que no tienen oportunidad de actuar.

Aquí trataremos de observar a la empresa familiar e identificar algunas de sus ventajas y desventajas, esperando que sirvan como guías. Esperamos que sea este capítulo de interés especial para quienes normalmente estén empleados por, o manejen empresas familiares.

Como lo que en una compañía puede ser una fuerza, en otra puede ser una debilidad, nunca olvidemos esto.

A.- Debilidades que se deben evitar.

Primero veamos el lado negativo del cuadro, y después los casos más apasionantes en que se han desarrollado grandes fuerzas. Entre las debilidades de la gerencia familiar, parecen prevalecer las siguientes:

1. Los conflictos que surgen entre los intereses de la familia y los de la empresa como tal. Es difícil mantener la equidad y pueden originarse problemas en la sucesión.

2. Una carencia de disciplina sobre las utilidades y los resultados de toda la organización. Se puede llegar hasta a limitar el crédito.

3. El error de no enfrentarse rápidamente a los nuevos retos del mercado. En nuestro caso en particular, y en este momento histórico en que nos encontramos, es de vital importancia tener esto en consideración.

4. Situaciones en que el nepotismo domina el panorama, sin un control o medida objetiva del comportamiento gerencial.

- Conflictos de interés.

En una empresa familiar, la familia casi siempre tiene el poder del propietario y/o de la dirección para perseguir sus propios objetivos y aspiraciones, aún cuando difieran de los

intereses de la empresa. Por contraste, los intereses de la competencia y los valores de los funcionarios de una empresa "pública" supervisan o condicionan los del individuo (y su familia); y la jefatura corporativa tiende a desarrollar, perpetuar y enfatizar los valores institucionales de la compañía sobre los del individuo, a través de sistemas de medición o de incentivos.

En una empresa familiar, esta fuerza no está implícita en el sistema, por lo menos en lo que se refiere a los miembros de la familia. La diferencia entre los intereses familiares y los de la compañía, generalmente es psicológica, y surge del sentido de responsabilidad de la familia hacia la empresa. El hecho de que muchas empresas familiares exitosas hayan implantado complicadas restricciones institucionales sobre las prerrogativas familiares no evita el hecho de que en cada uno de esos casos las restricciones tuvieron que ser adoptadas en primer lugar por los mismos miembros de la familia.

La inmunidad ante las restricciones institucionales permite que las necesidades importantes de la compañía se vean frustradas por consideraciones familiares.

En aquellas situaciones en las que la compañía se considera como la tesorería de la familia, puede existir una excesiva confidencialidad sobre los asuntos financieros, que entorpezcan el desarrollo de los controles adecuados y las técnicas de planeación razonables, permitiendo que los métodos y las políticas ineficaces permanezcan largo tiempo sin detectar.

- Pobre administración de utilidades.

Otro problema en las empresas familiares es la carencia de métodos para administrar las utilidades. A semejanza de las sociedades anónimas, una empresa familiar puede concentrarse en la calidad del producto, mejoramiento de planta y equipo, asuntos cívicos y/o construcción

de un emporio de ventas. Cabe señalar la contribución de estos factores a las utilidades a largo plazo de la compañía.

- Mercadotecnia inmóvil.

Demasiada identificación con los intereses familiares puede impedir que una compañía se beneficie de los nuevos acontecimientos en el mercado o de mejores oportunidades de crecimiento.

Cuando una familia se identifica muy de cerca con un producto especial o una función determinada, puede suscitarse otro problema: la compañía puede ser muy vulnerable a los efectos de los cambios en el mercado.

- Nepotismo excesivo.

Un problema menos sutil en las empresas familiares es el del nepotismo, el cual, según una definición del diccionario es "el progreso de los parientes basados en los lazos familiares más que en el mérito." Aquí en México nosotros pudiésemos perfectamente escribir biblias sobre este tema, y máxime en pequeñas empresas en las cuales el padre espera que el hijo tenga la edad suficiente para dejarle el negocio. Estas reglas, para bien o para mal, están a punto de cambiar.

En las empresas en que existe nepotismo, inmensa mayoría de las micro empresas, éste nace de la imposición que hace la familia de sus propios valores, y del criterio de sus miembros sobre el negocio, independientemente del factor de la competencia.

Al mismo tiempo, el nepotismo debilita a los actuales ejecutivos de la compañía, obligándolos a llevar el peso muerto de los incompetentes y a asumir la carga del trabajo que no se realizó. El tipo de pensamiento que causa el nepotismo conduce también a feudos sangrientos. Sin embargo, el mecanismo normal de la herencia puede crear fuertes intereses de competencia minoritaria y desavenencias.

B.-Fuerzas Deseables.

Aunque estos problemas existen en algunas empresas familiares, no deben pasarse por alto las ventajas que pueden ser realizadas por la organización que puede capitalizar con éxito las ventajas que se derivan de esa relación. Reforzados y perpetuados por el orgullo, la identificación y la tradición de la familia, esta unidad de propósitos ha sido un factor fundamental, aunque intangible, del éxito de muchas mini-empresas. Entre las ventajas de esa empresa encontramos:

1. La disponibilidad de los recursos financieros y de gerencia, gracias a los sacrificios de la familia.
 2. Una organización interna devota y leal.
 3. Importantes relaciones entre la comunidad y los negocios que nacen de un nombre respetado.
 4. Un grupo interesado y unificado de accionistas-gerentes.
 5. Una susceptibilidad ante la responsabilidad social.
 6. Continuidad e integridad en las políticas de administración y en el enfoque corporativo.
- El Sacrificio Personal.

Es una paradoja que el interés familiar, fuente de debilidad financiera en algunas empresas, en otras circunstancias es un elemento importante de la fuerza financiera. Muchas

pequeñas industrias se han fundado sobre la tradición de dividendos mínimos y sacrificios personales, y el orgullo de la familia y la lealtad ha sido la causa de operaciones continuas a través de épocas difíciles cuando las consideraciones de pérdidas y ganancias podrían haber obligado al cierre.

- Valiosa reputación.

La reputación de una familia no sólo puede ejercer una influencia benéfica sobre las relaciones en la comunidad, sino que también puede tener un impacto directo y obvio sobre las operaciones de la compañía. Las ligas familiares también pueden ser importantes para establecer la confianza necesaria para manejar los negocios. El campo de las inversiones bancarias puede ser un buen ejemplo de esto.

- Lealtad de los empleados.

El valor de la relación familiar no está limitada únicamente al papel que tiene la familia en los negocios de la compañía y sus relaciones con el público. Esta podría jugar un papel muy importante dentro de la organización interna de la empresa.

A diferencia de una empresa grande, la pequeña empresa no cuenta con la seguridad de su magnitud o de un extenso programa de investigación y desarrollo. Por lo general, su estrategia está basada en la posibilidad de desempeñar ciertos servicios mejor o más rápidamente que otras empresas.

En contraste con el ejecutivo no emparentado, el pariente se encuentra bloqueado de una manera efectiva contra la tentación de vivir mejor. Una vez que decide trabajar para la empresa

familiar, la convergencia de la expectativa, el entrenamiento y la presión de la familia lo atan a la empresa.

- Unidad de los ejecutivos- accionistas.

Cuando una familia identifica estrechamente sus propios intereses con los de la compañía, la empresa puede darse cuenta de lo significativo que resulta el beneficio de la comunidad de intereses entre los grupos de accionistas y ejecutivos. Se ha señalado a dicha mutualidad como el argumento principal a favor de los planes de acciones para empleados.

- Propósito y continuidad.

Existen grandes ventajas que pueden proporcionar una sucesión de ejecutivos competentes pertenecientes a la familia, continuidad y un profundo sentido de los propósitos corporativos. Estos dos elementos parecen ser cada vez más importantes en una sociedad en la que los cambios y la ruptura de las instituciones tradicionales son normales.

Una asociación familiar, sin embargo, puede valer más que su influencia en la organización interna de una compañía. En algunas ocasiones esta asociación puede estar directamente relacionada a la singular posición competitiva de la empresa.

C. Advertencias que deben tomarse en cuenta.

La experiencia de las organizaciones en donde la participación familiar es característica de fuerza, indica que esto es cierto únicamente cuando:

1. La familia comprende que sus objetivos personales pueden ser realizados solamente por el éxito de la empresa a largo plazo.

2. Los ejecutivos de la familia están dispuestos a establecer políticas y restricciones formales para asegurarse que la participación familiar es limitada.

3. A trabajo igual, salario igual, no a apellido igual.

Todo esto no quiere decir que la familia no puede estar en la empresa, no olvidemos por otra parte que tenemos: Capital y Trabajo. Probablemente sea lo más sano que algún miembro de la familia participe sólo del capital, los casos son particulares.

H.- Planeación Estratégica.

Se ha escrito muy poco sobre la planeación en una empresa chica. Una reciente bibliografía sobre planeación incluye unos 250 libros y ensayos en español.. Sin embargo, muy pocos de ellos parecen dedicarse específicamente a tratar los problemas de los negocios pequeños. Además, muy poco de lo poco que se ha escrito acerca de la planeación de empresas chicas se enfrenta con las peculiaridades del proceso de planeación dentro del contexto de un negocio en pequeño; mucho de lo que se ha dicho, podría haberse dicho también acerca de las grandes corporaciones.

Es muy improbable que el pequeño empresario, esté hoy llevando a cabo una rigurosa planeación, no solo que esté familiarizado con el punto de equilibrio, balances proforma y pronósticos de ventas. En realidad, puede ser que ni siquiera esté seguro de lo que debe hacer. Además, probablemente se siente culpable por su confusión y falta de planeación.

Actualmente consideramos que existe en la pequeña empresa mexicana una gran falta de Planeación Estratégica. No existe una clara definición de las metas, sería muy conveniente contestar de la manera más clara y sensata los siguientes interrogantes:

¿Qué somos?

¿Qué queremos ser?

¿Dónde estamos?

¿A dónde queremos llegar?

¿Cómo medimos objetivamente nuestros logros y fracasos?

Si no tenemos clara una meta, ¿cómo sabemos si la alcanzamos o no?, la definición de metas y objetivos como pasos para alcanzarlas es fundamental para el éxito empresarial.

Se desconoce el mercado y la competencia. Aunque pensamos que conocemos bien a nuestros competidores, falta mucho por hacer, empezando por conocernos a nosotros mismos. Contestemos a las siguientes interrogantes:

¿Quiénes son nuestros clientes? Hagamos una lista completa de ellos, conozcamos el perfil de cada uno de ellos.

¿Quién es nuestra competencia? Analicemos sus campañas publicitarias, pregunta a los que le compran a ella el porqué.

¿Cuáles son nuestras ventajas y desventajas?

Pasa mucho entre los mexicanos que no sabemos decir que no, por ejemplo, si yo soy un constructor de vivienda de interés social y me ofrecen un gran contrato para residencias el cual significa una gran utilidad, lo acepto y después... no puedo cumplir. Si no me defino a mí mismo, ¿cómo sé a dónde quiero llegar y si ya llegué?

Es importante que el gerente general de una empresa sea más sofisticado sobre planeación, porque a la larga es él, y sólo él, quien hace los planes. Debido a que con frecuencia él es también el fundador de la empresa, es natural que él mismo planee el futuro de su compañía. La falta de recursos humanos y financieros impiden el establecimiento de un departamento de planeación como los que existen en muchas empresas grandes. Cualquier planeación que se hace tiende a quedar encerrada en la mente del gerente general. Por cierto que la naturaleza informal del proceso de planeación aumenta la dificultad de difundir los planes.

Con frecuencia, el ejecutivo de una empresa chica afirmará que la confidencialidad es una razón para no discutir sus planes con nadie. Siente que un mayor sigilo proporciona a su compañía una ventaja competitiva sobre las empresas más grandes, que están obligadas a elaborar extensos informes y someterse a varios reglamentos. El que este sigilo se aplique realmente a la diseminación de toda la información sobre los planes, es otra cosa. A veces también un ejecutivo teme discutir sobre planes que tal vez no se materialicen y que por lo tanto puedan crear el desaliento en la empresa.

Características principales.

En la empresa chica, el tiempo que tiene disponible la gerencia para planear tiene una prima muy alta. La gerencia de un pequeño negocio tiene que administrar casi todas las áreas funcionales que existen en una organización grande. Pero el tamaño de un pequeño negocio no permite ni siquiera contratar una persona para cada función. Es raro encontrar una empresa chica con un gran cuerpo administrativo.

En una empresa pequeña, gran parte de la actividad administrativa se dedica a apagar los pequeños fuegos que se suceden a diario. Además, el impacto de los problemas inmediatos se agudiza por la muy común escasez de recursos.

Las limitaciones financieras de una empresa chica plantean un severo problema de asignación de recursos y esto requiere de tiempo y de talento administrativo

Esta asignación del tiempo depende de la actitud de la pequeña empresa hacia el futuro. Las actitudes de las empresas pequeñas son un tanto paradójicas.

Por un lado, el gerente de un pequeño negocio tiene mucho incentivo para concentrarse sobre el futuro de su compañía. Pocas empresas chicas gozan de excelentes resultados sino hasta unos cuantos años después de su comienzo.

Por otra parte, el crecimiento de un pequeño negocio probablemente será un proceso bastante penoso, durante el cuál habrá muchos reveses. Las probabilidades de éxito, como ya vimos antes, no serán muchas. En una empresa joven, la falta de experiencia operativa acentúa el gran sentimiento de incertidumbre sobre el futuro.

Tenemos que, a medida que pase el tiempo, "reinventar" a sí misma la empresa, es decir, redefinir mis metas acoplándolas a la situación actual.

Sepamos también, que una buena planeación no significa que tenemos que ser o sacar al mercado productos perfectos, claro está que cuesta lo mismo hacer las cosas bien que hacerlas mal. No debemos de tenerle miedo al cambio, debemos de estar inmersos en un proceso de "mejora continua".

I.- Sistemas y procedimientos obsoletos.

Es común que con tal de ganar más dinero y teniendo una visión muy cerrada se piense que no ocupamos modernizarnos constantemente, esto para todos los sistemas, desde el telefónico hasta el de transporte, la maquinaria y el equipo.

Hasta este momento nunca ha habido un avance tecnológico que sea menos eficiente o productivo. Los norteamericanos cambian la tecnología y los mexicanos la compramos. Nunca la nueva tecnología es más cara. Los ahorros por ejemplo en sistemas electrónicos son muy fuertes pero tenemos que abrir nuestra mente. No con esto queremos decir que hay que comprar todo lo que sea nueva tecnología, sino que hay que estar a la vanguardia evaluando la rentabilidad del proceso o tecnología a implementar y pensando no sólo en el corto plazo.

Tomando en cuenta que hoy en día se pueden adquirir sistemas completos de cómputo para usos contables y administrativos por menos de diez mil nuevos pesos, incluso las empresas más pequeñas pueden recurrir a esta práctica alternativa.

Otro aspecto que queremos mencionar bajo los procedimientos obsoletos es la ecología, muchas veces se ignoran las normas de la protección ecológica, o bien no se siguen y acatan. ¿Quién tiene un programa de reciclaje?, pensemos que todo lo que a materia ecológica se refiere, es una contribución para nuestros hijos y nietos.

J.- Consultoría Externa.

Quisimos dejar este apartado como un subtema aparte ya que pocas son las empresas que hacen uso de un servicio tan útil como este, tenemos la creencia de que esto sólo es posible para empresas de gran tamaño, pero no es así.

¿Por qué se necesitan tantos abogados en Estados Unidos?, por miedo, la gente se protege contra todo. Aquí en México no nos protegemos, pensamos que con un apretón de manos todo está bien porque somos hombres de palabra.

México es un país donde el concepto de consultoría va a crecer aceleradamente, porque es imprescindible. ¿Quiénes acostumbran a automedicarse, hasta estar al borde de la muerte?

¿Qué pequeño empresario tiene contratada una agencia de publicidad?, acaso todos somos publicistas... Manejamos a veces en las empresas no el concepto de equipo sino el concepto dictatorial, donde "aquí se hace lo que yo digo".

El recurso humano es el más importante, se debe de hacer una selección eficiente del mismo, muchas veces de escucha a empresarios que se quejan de que los capacitan y se van. Para esto tenemos dos opciones: O los capacito y se me van si no creo un ambiente de trabajo adecuado, o no los capacito y se quedan pero todos los días esta gente me genera problemas.

K.- Controles internos.

No es extraño encontrarnos con empresas que han crecido a un ritmo vertiginoso, o con empresas familiares o pequeñas las cuales no tienen ningún tipo de control interno y por

consecuencia tienen muchos problemas, especialmente en lo que a la planeación y control se refiere.

¿Qué logra el control interno? Separar actividades que no se comuniquen entre sí, este es muy frecuente en las empresas en que una sola persona realiza un sinnúmero de funciones por ejemplo si la misma señorita cobra, deposita, lleva cuentas y manda cartas.

Se puede dar el caso en una empresa familiar de que se dude sobre si se le tiene confianza a ese empleado-miembro de la familia y se moleste al exigirle controles, claro que se le tiene confianza, pero hay que implementar sistemas, simple y sencillamente modernizarnos.

Si tenemos bien definidos los controles se evitan muchos problemas con los mandos intermedios ya que se les puede decir claramente donde están y a dónde pueden llegar. Curiosamente nos sobrestimamos con los demás y nos subestimamos a nosotros mismos si estos no existen.

El llamado "personal indispensable" no debe de existir, nadie debe de ser indispensable, y precisamente a eso me ayudan los controles internos. Los panteones están llenos de gente indispensable y el mundo sigue su curso. Lo que sí es indispensable son los puestos, no las gentes. Si el dueño se muere y el negocio desaparece es que algo se está haciendo mal.

Las buenas políticas son un secreto. Es muy conveniente para proteger las patentes, procesos exclusivos y en general propiedad intelectual informal, hacer que se firme con el personal acuerdos de confidencialidad. Se presta mucho esto al pirateo de gentes las cuales valen por los conocimientos y contactos que lograron en la otra empresa. Como recomendación es conveniente en su lista de clientes que usted incluya un nombre con su dirección, el nombre sería falso, así, si le llegase una carta de la competencia sabe que tiene fugas de información.

Si alguna vez se pensara en una asociación internacional (joint venture) es muy recomendable en el aspecto legal someterse al "arbitraje internacional" ya que es mucho más económico.

Si tenemos controles internos, jamás se realizarán arqueos de caja, de documentos o inventarios físicos.

III.- CONTABILIDAD .

III.- CONTABILIDAD

A.- Introducción.

Puede ser probable que usted, como la mayoría de los dueños de las pequeñas empresas que existen en el país, de las cuales muchas son familiares, maneje los recursos con que cuenta su negocio, basándose solamente en la experiencia y el sentido común ya que usted conoce a fondo su negocio.

Sin embargo, para conocer en forma clara y precisa la situación financiera de su empresa y administrar mejor sus recursos, es vital que utilice la contabilidad.

La contabilidad clasifica, registra y resume las operaciones económicas que realiza la empresa, con el objeto de obtener la información financiera necesaria para tomar decisiones.

B.- Contabilidad.

El objeto de la contabilidad es el de llevar un control claro y eficiente de los recursos económicos que maneja la empresa. Es aconsejable hacerse si no se tiene de planta un personal de contabilidad, de algún despacho que brinde estos servicios, ya que aunque la empresa sea pequeña, el director o el dueño no se puede encargar ni tiene usualmente todos los conocimientos requeridos. Se comenta que "para qué la quiero si no la entiendo".

Tenemos empresas a las que el contador asiste cada dos meses, así cuando surge cualquier duda o aclaración no se puede responder afectando esto al desarrollo de la empresa. El dueño cree que los impuestos ya han sido pagados cuando en realidad por esta falta de comunicación estamos en un error.

Al no llevar una contabilidad adecuada y al día, para lo cual ya se puede considerar como imprescindible un sistema computarizado para cualquier pequeña empresa, no se sabe exactamente cuanto se tiene en el banco originando descontrol y puede caer en falta de fondos.

Con una contabilidad efectiva podemos basarnos en ella para hacer los presupuestos que se requieran ya sean generales o específicos. El concepto de consultoría es respecto a la calidad de los resultados, no conforme al tiempo ahorrado, se pone a su consideración esta opción.

En este manual nos referiremos a los controles básicos que le permitirán ir apreciando en forma objetiva el estado de su negocio. Estos son: el Balance General y el Estado de Resultados.

C.- ¿Quienes llevan registro contable?

Fuente: INEGI y Nafinsa.

Tabla # 13. ¿Quienes llevan registro contable?

	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
Sí	77%	98%	99%
No	23%	2%	1%

En la tabla # 13 nos muestra el panorama con el que nos enfrentamos en las micro y pequeñas empresas, un asombroso 23% de las micro empresas no llevan registro contable, esto conlleva a un sinnúmero de complicaciones tanto para la planeación y control del empresario como ante sus obligaciones como contribuyente. Si nosotros multiplicamos ese 23% por el 95% que son micros, obtenemos que de las empresas de nuestro país y particularmente de las micros, casi 22% no llevan registros contables formales. Hay que mantener en mente que estos datos son sólo de las empresas registradas y no de las subterráneas, las cuales también son un porcentaje bastante considerable.

D.- Inversiones principales.

Podemos apreciar en dónde se encuentra principalmente invertido el capital de los empresarios si analizamos la tabla # 14. (Fuente: INEGI y Nafinsa).

Tabla # 14. Inversiones principales.

Inversión	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
Maquinaria	11%	25%	29%
Materia Prima	48%	30%	25%
Inst. y salarios	21%	41%	42%
Fuera del negocio	20%	4%	4%

Lo que nos queda muy claro después de analizar la tabla # 14 es que la inversión en maquinaria es significativamente menor en empresas micros que en pequeñas y medianas. Al igual que los gastos en instalaciones y salarios.

Contrario al punto anterior tenemos que el gasto proporcional en materia prima es mucho mayor en micros, lo mismo que los capitales invertidos fuera del negocio.

Para estos datos no se consideraron datos de empresas de servicios, sino que se obtuvieron solamente del sector manufacturero y comercial.

E.- Capital de trabajo.

La década de 1990 será caracterizada por la escasez de capitales en el mundo, aunque los gobiernos de la mayoría de los países intenten reactivar la economía inyectándole dinero para darle mayor liquidez, es un hecho que estarán más escasos que antes.

El problema que ahora enfrentan muchos pequeños industriales es que falta capital de trabajo, una empresa es un ente que genera riqueza, pero los industriales pequeños no tienen el acceso tan sencillo a fuentes de financiamiento. Con la apertura del mercado norteamericano se espera que ingresen al país más capitales, pero esto no afectará repentinamente la baja en las tasas de interés. Estamos viviendo una época con la inflación controlada y tasas de interés para préstamos con un costo casi tres veces a la inflación.

Otro grave problema es que el pequeño industrial ha querido modernizar su planta productiva para lo cual no tiene dinero y recurre a créditos que, aunque son "preferenciales", lo están ahorcando económicamente.

Se desconoce no pocas veces el flujo de efectivo o no se le presta la atención debida, ¿cuántos empresarios no han llegado a manejar flujos de efectivo negativos? Si está usted

pidiendo un crédito y no se tiene un programa estipulado para pagarlo con fechas y montos bien determinados analizando primeramente la situación de la empresa, mejor le recomendamos no meterse, los intereses se lo pueden comer teniendo esto desastrosas consecuencias. Sin un adecuado y planificado flujo de efectivo, es decir, la relación entre los ingresos y los egresos de la empresa de una manera ordenada, se puede llegar a perder ventas por no tener esos productos en existencia a causa de que no hubo dinero asignado para hacer esas compras o producir dichos bienes.

Tenemos que romper con el mito del temor a ocupar financiamiento externo, hay que abrir la mente; cuando tenemos potencial pero no tenemos recursos hay que abrir las puertas a la inversión de capital.

Nosotros visualizamos gráficamente dos formas de financiamiento:

1) Si usted tiene una carreta, le pone a que la jalen unos caballos y usted se monta arriba es como si consiguiese otros socios.

2) Si usted quiere mover la misma carreta, pero pone los caballos arriba y es usted el que la jala, es como cuando se autofinancia con tasas de interés altísimo.

F.- Balance General.

El Balance General es un resumen claro y sencillo sobre la situación financiera de la empresa a una fecha determinada. Muestra todos los bienes propiedad de la empresa (ACTIVO), así como todas sus deudas (PASIVO) y por último el patrimonio de la empresa (CAPITAL). Su elaboración podrá ser mensual, semestral o anual de acuerdo con las necesidades del propio micro industrial.

El Balance es como una foto de la empresa en ese momento, por lo tanto es un control estático, no se muestra a la empresa en movimiento.

El Balance General responde a las preguntas:

¿Con cuánto participa el dueño de la empresa?

¿Cuánto se debe de estos bienes?

¿Con cuántos recursos cuenta la empresa para realizar sus actividades?

Los datos económicos se agrupan en Activos, Pasivos y Capital, donde:

- Activo.

Son todos aquellos objetos de valor que posee el negocio al igual que los bienes y derechos que posee la empresa para operar. Es lo que tengo.

- Pasivo.

Son aquellas deudas y obligaciones que tiene la empresa y que la empresa debe de cubrir a cierto plazo, ya sea con productos o servicios o con dinero. Es lo que debo.

- Capital.

Son aquellos recursos propios de la empresa, donde se incluyen las aportaciones de los socios. Es el patrimonio.

Tenemos la siguiente igualdad básica en contabilidad:

$$A = P + C$$

Donde: A = Activo, P = Pasivo y C = Capital.

Analizaremos ahora los componentes de cada uno de ellos:

ACTIVO.

Los activos los agrupamos de acuerdo a su grado de disponibilidad para convertirse en dinero en efectivo o líquido.

- Activo circulante.

Son los valores que tienen liquidez inmediata o que pueden convertirse en dinero en efectivo. Es parte del activo circulante:

- * Dinero en caja.
- * Inversiones en valores.
- * Dinero en bancos.
- * Cuentas por cobrar (clientes).
- * Inventarios (tanto de materia prima, como en proceso como productos terminados).
- Activo Fijo.

Son bienes que se han adquirido para utilizarlos en las actividades propias del negocio y que son necesarios para transformar productos o prestar servicios. Estos sufren bajas de valor a través del tiempo (depreciación). Por ejemplo:

- * Terreno.
- * Edificios.
- * Maquinaria y equipo.
- * Equipo de transporte.
- * Equipo de oficina.
- Activo diferido.

Son los pagos que hace por anticipado la empresa por algo que no se utiliza de inmediato sino en el transcurso del tiempo, como:

- * Rentas pagadas por anticipado.
- * Marcas y patentes.
- * Gastos de instalación.

- * Primas de seguros.

PASIVO.

Los pasivos los clasificamos de acuerdo con el grado de exigibilidad en que haya que cubrirlos. ¿Qué tan pronto debo de pagar mis deudas?

- Pasivo Circulante.

Son las deudas que tiene la empresa las cuales hay que pagar en menos de un año como lo son:

- * Créditos bancarias a corto plazo.
- * Proveedores.
- * Impuestos por pagar.
- * Acreedores diversos.
- * Documentos por pagar.
- Pasivo Fijo o a largo plazo.

Son aquellas deudas que se deben pagar en un periodo mayor de un año.

- * Documentos por pagar.
- * Créditos bancarios a largo plazo.
- Otros Pasivos o Diferido.

Incluye todo lo que me entra por cobros anticipados de algún producto que vendí o algún servicio que presté. Por ejemplo:

- * Anticipos de clientes.
- * Rentas cobradas por anticipado.

CAPITAL.

El capital es el valor de lo que le pertenece al dueño o al empresario.

- Capital Social.

Es la aportación inicial hecha por el dueño para arrancar la empresa, si es el primer Balance es la diferencia entre el Activo menos el Pasivo. Este puede incrementarse si así lo desean los dueños con aumentos de capital.

- Resultados acumulados.

Son las pérdidas o ganancias consecutivas de ejercicios anteriores.

- Resultados antes de impuestos.

Es la cifra final ya sea esta pérdida o ganancia que reporta el Estado de Resultados.

A continuación se muestra el formato de un Balance General:

Nombre de la Compañía.

BALANCE GENERAL AL DIA DE MES DE AÑO.

ACTIVO

ACTIVO CIRCULANTE

Caja	N\$***	
Bancos	***	
Clientes	***	
Documentos por cobrar	***	
Inventarios	***	
Otros	***	
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	N\$***	

ACTIVO FIJO

Terrenos		N\$***
Edificio	***	
- depreciación	***	***
Maquinaria y equipo	***	
- depreciación	***	***
Equipo de transporte	***	
- depreciación	***	***
Otros	***	
- depreciación	***	***
TOTAL ACTIVO FIJO		N\$***

PASIVO

PASIVO CIRCULANTE

Proveedores	N\$***
Acreedores diversos	***
Anticipos de clientes	***
Impuestos por pagar	***
Préstamos bancarios a corto plazo	***
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	N\$***

PASIVO A LARGO PLAZO

Préstamos bancarios largo plazo	N\$***
TOTAL PASIVO	N\$***

CAPITAL

Capital Social	N\$***
Resultados acumulados	***
Resultados antes de impuestos	***
TOTAL CAPITAL	N\$***

TOTAL ACTIVO N\$* TOTAL PASIVO Y CAPITAL N\$*****

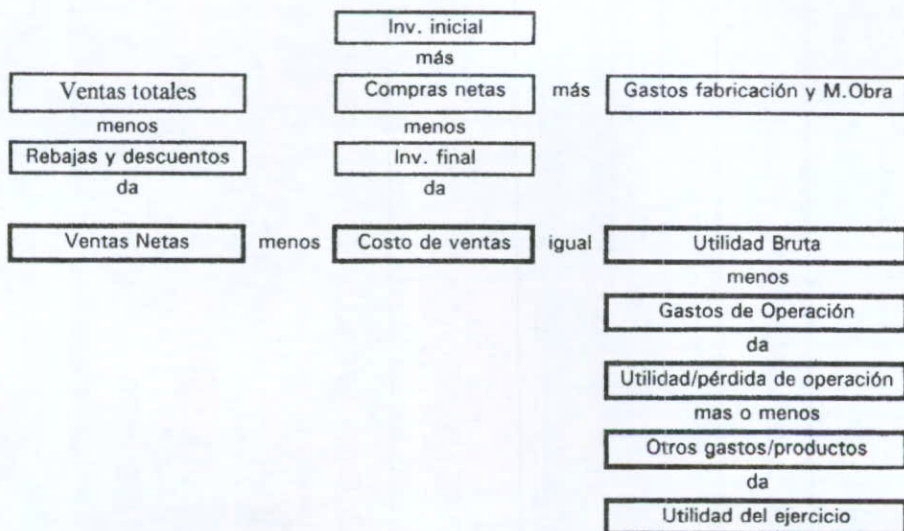
G.- Estado de Resultados

Es un informe que permite determinar si la empresa registró utilidades o pérdidas en un periodo determinado.

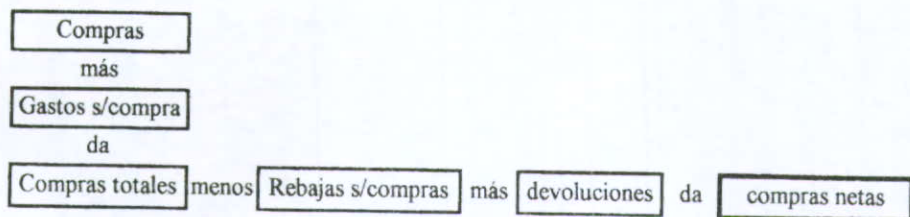
Es un estado dinámico ya que existe diferencia entre una fecha y otra, se refiere al lapso comprendido entre una fecha y otra.

En el Balance General sólo se indica en forma global la utilidad o pérdida que aumenta o disminuye el capital, en tanto que es el Estado de Resultados se analizan con detalle las partidas que dieron origen a los ingresos y a los gastos, con objeto de llegar al resultado que se indica en el Balance General.

Se llega a determinar la utilidad del ejercicio siguiendo la siguiente secuencia:



Obteniendo las compras netas de la siguiente manera:



Ahora definimos los siguientes conceptos:

Los ingresos corresponden a las ventas que realiza la empresa y que se derivan de la actividad principal de la misma.

El costo de ventas son todas las erogaciones que se relacionan directamente con la producción. Junto con las compras totales se incluye la mano de obra directa y los gastos generales de fabricación que estén directamente vinculados con la producción (como la luz, agua y combustibles).

La utilidad bruta es el resultado de disminuir a los ingresos el costo de ventas.

Los gastos de operación son todas aquellas erogaciones indispensables para la operación que no estén asociadas a la producción, sino con las actividades propias de ventas y administración del negocio, Como lo son los sueldos del administrador y vendedores, la publicidad, la papelería, la renta o el pago de teléfono.

Los gastos financieros son los intereses que se causan sobre los créditos otorgados a la empresa. Estos se pueden incluir dentro de otros gastos. Otros productos son las entradas que

tiene la empresa por conceptos no relacionados con su actividad propia, como por ejemplo la venta con cierta ganancia de una máquina usada, la ganancia extra entra en este rubro.

H.- Relaciones bancarias.

A veces se encuentra el pequeño empresario con que no cumple los requisitos para obtener líneas de crédito. Este bien puede ser causado por tener unas pobres relaciones bancarias. Llevar una sana relación con el banco es vital para el micro y pequeño empresario, debemos de conocer los requisitos mínimos para obtener un trato preferencial. El hecho de tener una línea de crédito abierta no significa necesariamente que se va a usar; hay que usarla inteligentemente. Se da el caso de el negocio que tiene mil y un problemas económicos e invierte dinero en algo que no es productivo como lo podría ser un cambio de mobiliario o una remodelación.

Siempre tendremos dinero para un buen negocio. Ya sea mediante la ayuda de una institución bancaria a la cuál se haya convencido de la viabilidad del asunto, o vía socios capitalistas que aporten el dinero necesario.

Muchas personas tienen la costumbre de manejar sus cuentas personales en distintas instituciones, esto no debe de ser así, tenemos que ver al banco como nuestro socio y si para el representamos poco dinero, no podemos esperar tener un trato preferencial o que nos presten cantidades fuertes cuando sea necesario. Tampoco queremos enviar estados financieros a los bancos porque consideramos nuestro patrimonio como algo muy privado, pero en vez de beneficiarnos nos está cerrando las puertas para obtener una respuesta favorable y pronta a

nuestras necesidades de crédito. Tenemos también que aprovechar y hacer uso de otros servicios bancarios distintos a las cuentas de cheques.

IV.-IMPUESTOS .

IV.- IMPUESTOS

A.- Pago de impuestos

Las micro y pequeñas empresas tienen la obligación de pagar los impuestos que a continuación detallamos. Por ser un tema donde generalmente existe un gran desconocimiento, el estudio será más a conciencia.

Las obligaciones fiscales tienen su fuente primordial, en la Constitución Política Mexicana (fracción IV, artículo 31), estableciéndose textualmente que son obligaciones de los mexicanos: "Contribuir para gastos públicos, así de la federación como del estado y del municipio en que residan, de la manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes".

Las pequeñas y micro empresas deben contribuir para el gasto público, la personalidad de la empresa puede ser Persona Física con actividad empresarial o Persona Moral, están obligadas al pago de los siguientes impuestos:

- Impuesto Sobre la Renta (ISR).

Las personas morales (aquellas que no son físicas, es decir, individuales) deberán calcular el Impuesto Sobre la Renta, aplicando a la utilidad fiscal obtenida en cada ejercicio la tasa 34%. Aquí debemos señalar que las personas Físicas con actividad empresarial tienen la misma tasa así como las mismas obligaciones que las personas morales, lo anterior es extensivo para los demás impuestos que tienen de obligación las pequeñas y micro empresas.

- Impuesto al Activo (IMPAC).

Las personas físicas que realicen actividades empresariales y las personas morales, residentes en México, están obligadas al pago del impuesto al activo, por el activo que tengan, cualquiera que sea su ubicación. Se determinará el impuesto por ejercicios fiscales aplicando al valor de su activo en el ejercicio, la tasa del 2%. Cabe señalar que a este impuesto se le pueden acreditar los pagos del ISR, por lo que este solamente se paga cuando es mayor que el ISR.

- Impuesto al Valor Agregado (IVA).

Están obligadas al pago del Impuesto al Valor Agregado establecido en dicha ley, las personas Físicas y Morales que, en territorio nacional, realicen los actos o actividades siguientes:

- I) Enajenen bienes (venta de ellos).
- II) Presten servicios independientes.
- III) Otorguen el uso o goce temporal de bienes.
- IV) Importen bienes o servicios.

El impuesto se calculará aplicando a los valores que se señalan en la Ley del IVA, la tasa 10%, o bien 6% ó 0%, según el tipo de bien que se trate.

Contra el IVA a cargo de las personas Físicas con actividad empresarial o las Morales, se podrá acreditar el IVA que se tenga a su cargo, para así, sólo pagar la diferencia. Esto viene siendo, de todo lo que yo vendo y cobro IVA, lo sumo; de todo lo que yo compro y pague IVA (acreditable), lo sumo; lo que tengo que pagar de IVA es la diferencia entre ellos.

- IMSS, INFONAVIT y SAR.

En cuanto a las contribuciones sobre la nómina podemos decir que no se tratan de un impuesto si no que son Aportaciones de Seguridad Social, pero podemos englobarlos dentro del área fiscal ya que implican una recaudación. Las empresas personas Físicas y Morales,

determinan las cuotas obrero-patronal a su cargo y enteran su importe al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), así como lo correspondiente del SAR (Sistema de Ahorro para el Retiro) e INFONAVIT (Instituto de Fomento Nacional para la Vivienda del Trabajador) de manera bimestral. Las cuotas que se deben pagar son las siguientes:

- | | |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| I) IMSS | Se calcula según el Salario Base de Cotización de cada trabajador. |
| II) SAR | Se determina el cálculo según la tasa del 2% del Salario Base de Cotización de cada empleado. |
| III) INFONAVIT | Se determina el cálculo según la tasa 5% del Salario Base de Cotización de cada trabajador. |

Esta obligación es a cargo de las empresas cuando tenga vinculadas a otras personas por una relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen y cualquiera que sea la personalidad jurídica. La empresa paga al IMSS, dependiendo del tipo de trabajo, pero por lo general, es un 13.75%. El trabajador paga, igualmente 4.7% y también el ISPT (Impuesto Sobre Productos del Trabajo) según la tabla del artículo 85 de la Ley Federal.

• Impuestos Estatales.

Las empresas están obligadas según la situación territorial al pago de impuestos especiales que cada Estado tiene, tales como:

- Del Impuesto sobre Transmisión Patrimoniales.
- Del Impuesto sobre Negocios Jurídicos e Instrumentos Notariales.
- Del Impuesto sobre remuneraciones al trabajo personal no subordinado.
- Del Impuesto sobre Espectáculos Públicos.
- Del Impuesto sobre Compra-Venta y Operaciones Similares.
- Del Impuesto sobre Erogaciones.

Aquí, vale la pena mencionar que el Estado sólo está facultado para gravar aquellas actividades o actos que no grava la Federación. Asimismo, los Municipios sólo pueden gravar los actos o actividades que no grava ni el Estado ni la Federación, por lo que su posibilidad recaudatoria es muy limitada.

Por último se debe aclarar que además del incremento en la recaudación del Estado vía impuestos, el incremento mayor de su recaudación lo ha tenido a través del cobro de derechos, llámese: peaje en carreteras, permisos diversos, etc. que indirectamente representan un gasto muy fuerte para las empresas y que de alguna manera, no se contempla en forma específica.

Obviamente, los impuestos y contribuciones anteriormente citados no son los únicos, sin embargo son los más importantes y los más usados.

B.- Planeación fiscal.

Si planeamos cuidadosamente nuestros impuestos, podemos lograr muchas ventajas, por ejemplo el IVA (impuesto al valor agregado) puede ser si es bien utilizado en sí una forma de financiamiento.

Los negocios y bufetes de contadores donde se brinda este servicio tendrán un auge en los años venideros, actualmente se escuchan actitudes como: "es problema del contador" o "la ley es muy complicada, nadie la entiende" o también "no hay forma de ahorrar en impuestos". Tenemos que tener mucho cuidado con quién se trabaja, ya que muchos se dicen asesores fiscales, habiendo varios charlatanes dentro de ellos.

En lo que respecta a prestaciones y viáticos, estos son deducibles, mientras cumplan ciertos requisitos, siendo así un gasto con el cuál la empresa puede reducir su pago del 34% del Impuesto Sobre la Renta. Unas de estas prestaciones son por ejemplo: fondo de ahorro, vales de despensa, vales de restaurantes y de gasolina.

En México el concepto de impuestos es infinitamente más sencillo que en otros países industrializados.

C.- Sistema simplificado de registro.

El sistema simplificado de registro es un conjunto de siete cuentas que permite captar la información necesaria, para la obtención de estados financieros. Estas cuentas son:

Caja.

Ventas.

Anticipos de clientes.

Compras.

Gastos de fabricación.

Gastos de administración y ventas.

Gastos financieros.

Antes de comenzar a utilizar dichas cuentas, debemos de practicar un balance para determinar los saldos de inicio con los que debemos de comenzar. A continuación se detalla cada una de ellas.

- Caja o movimiento de efectivo.

Cada operación que implique una entrada o salida deberá de registrarse primero aquí y posteriormente en la contracuenta que le corresponda. Se detalla la fecha, el concepto, la entrada o salida y el saldo.

- Ventas.

Esta cuenta tiene por propósito registrar los ingresos que por concepto de ventas al contado o a crédito registra su empresa, se registra la cuenta hasta el momento que se entrega la mercancía. El formato lleva fecha, el concepto (cliente, factura, forma de pago), el importe de la venta, el importe por cobrar y la fecha de vencimiento.

- Anticipos de clientes.

Es frecuente encontrar a clientes a los que se les pide que anticipen una suma de dinero, para registrar éstos y también para controlar las entregas a los clientes se recomienda llenar la fecha, el concepto (detalle del pedido), el importe del trabajo, el importe anticipado y el saldo que se adeuda.

- Compras.

Aquí se anotan todas las adquisiciones de materia prima que se realicen, independientemente de que se paguen al contado o a crédito. El registros se efectúa en el momento en el que el proveedor surte el pedido. Se detalla la fecha, el concepto (proveedor, factura, forma de pago), el importe de la compra, el importe adeudado y la fecha de vencimiento.

- Gastos de fabricación.

En esta cuenta se registran las erogaciones que se realicen por mano de obra (sueldos al personal de producción), gastos generales de fabricación (gastos en que se incurre para producir como la renta, la luz, el agua o depreciaciones) y otros materiales (propios del proceso como lo son grasas, lubricantes y combustible). Se registra la fecha, el concepto, la mano de obra, los gastos generales de fabricación y los gastos por otros materiales.

- Gastos de administración y ventas.

Aquí se registran las erogaciones por concepto de pago de sueldos al personal administrativo y de ventas (incluyendo comisiones) y otros gastos administrativos como papelería o teléfonos.

- Gastos financieros.

Aquí registramos los pagos de intereses y capital que se deriven de utilizar dinero prestado. Definimos como:

Interés.- el costo que se paga al acreedor, por el uso de su dinero por cierto tiempo.

Amortización.- Son los pagos que se hacen para ir liquidando paulatinamente los recursos que nos prestaron.

Saldo insoluto.- Es la diferencia que resulta de aplicar al préstamo recibido las amortizaciones que hemos hecho.

Para el manejo de esta cuenta se sugiere el siguiente formato: la fecha, el concepto, los intereses, las amortizaciones y el saldo que queda insoluto.

D.- Evasión de impuestos.

En nuestro país por desgracia las políticas del gobierno no han sido siempre agradables para los empresarios, por lo mismo, se cayó en una cultura donde se evadían los impuestos ya sea voluntaria o involuntariamente.

En años recientes la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ha venido apretando para hacer que ya no se evadan impuestos, esto ha traído como resultado que se evada cada vez menos ya que se está ayudando por ejemplo de los bancos para determinar los montos de las operaciones.

En muchas empresas se lleva un doble juego de libros, uno real, y uno fiscal. Esta es una práctica común que cada día se hace más difícil seguir. Si nos ponemos a analizar con calma los números vemos que en México no se pagan impuestos tan altos como en otros países. Las razones más comunes para mermar en el pago de los mismos son:

a) La deshonestidad de los gobernantes los cuales malversan los fondos de nuestros impuestos y nosotros no "los queremos mantener".

b) El hecho de que la competencia mía no paga impuestos y por lo mismo si ya pagase saldría al mercado con un precio más caro dando esto origen a una competencia desleal.

Nosotros consideramos que este cambio paulatino de mentalidad en el pueblo mexicano se está dando poco a poco. Y consideramos que: "Si un negocio no te da para pagar impuestos, entonces no da".

El riesgo es demasiado grande, se pagan recargos y multas constantemente y hay personas que hasta expresan su miedo de ponerse al corriente. Lo que si es recomendable hacer es que se puede planear fiscalmente para dentro del marco que establece la ley paguemos los menos impuestos posibles. Quitémonos ese riesgo y durmamos tranquilos.

V.- FINANZAS .

V.- FINANZAS

A.- Información financiera.

Al llevar dos libros y cuentas y no llevar la contabilidad como se debe, estamos minimizando y obstaculizando la función administrativa.

Se tiene la creencia de que la contabilidad sólo sirve para pagar impuestos y la realidad es que esto no es cierto. También se ha escuchado que "sin contabilidad Hacienda no puede auditarme", esto lo que ocasiona es que se evita la planeación financiera y fiscal y también imposibilita a la inversión externa.

En los próximos tiempos el capital extranjero no dejará de fluir hacia nuestro país. Este capital buscará a las mejores empresas mexicanas, entre ellas, aquellas que tiene bien llevada su información financiera.

B.- Razones financieras.

La utilización de razones financieras es un método para conocer hechos relevantes acerca de las operaciones y de la situación financiera de su empresa. Este método necesita que todas las razones financieras se evalúen conjuntamente y no en forma individual para que sea efectivo el análisis.

Utilizando razones financieras usted puede conocer la situación real de su empresa, ya que miden la interdependencia o relación que existe entre diversas partidas del Balance General y del Estado de Resultados.

La cantidad de razones financieras que existen es muy amplia, por lo mismo, aquí solamente tocaremos las que tienen un uso práctico en el tipo de empresas a que nos estamos abocando. Es importante mencionar que una razón financiera en sí misma puede ser poco significativa, ya que su utilidad estriba en compararlas con las de otras empresas, o en nuestra misma empresa pero en ejercicios anteriores.

Estos índices o razones proporcionan números adimensionales, es decir, al dividir dinero entre dinero me queda un número que no expresa dinero, solamente es un parámetro comparativo para ver la situación en que me encuentro. Por ejemplo si tenemos un mes un índice de liquidez de 1.5 significa que no hay problema en cubrir mis obligaciones a corto plazo. Posteriormente baja a 0.7 puede ser o porque vendimos algunos activos fijos o porque aumentaron nuestras deudas.

Para hacer mas comprensibles estas razones las hemos catalogado en cuatro grupos, que son razones de:

Liquidez.

Endeudamiento.

Eficiencia y operación.

Rentabilidad.

A continuación, analizaremos cada uno de los grupos.

Razones de liquidez.

Estos índices miden la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo, o sea, en menos de un año.

- Índice de liquidez.

Se determina con la siguiente fórmula:

$$\text{Liquidez} = \text{Activo circulante} / \text{Pasivo circulante}.$$

Este índice permite conocer con cuánto se dispone para hacer frente a las obligaciones a corto plazo, conviene tener una empresa con buena liquidez, pero también sabemos utilizar los financiamientos a nuestro favor.

- Prueba ácida o de ácido.

Es más rigorista que la anterior, ya que elimina de los activos de pronto recuperación los inventarios, ya que se requiere de mayor tiempo para convertirlos en efectivo, la fórmula es:

$$\text{Prueba ácida} = (\text{Activo circulante} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo circulante}.$$

- Capital de trabajo.

El capital de trabajo debe guardar una relación directa con el volumen de operación de la empresa. Este es:

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante}.$$

Un capital de trabajo negativo significa que la empresa no cuenta con recursos suficientes para cubrir sus necesidades operativas.

Razones de endeudamiento.

La forma en que se encuentran financiados los activos de una empresa, se determina mediante las dos razones financieras que se detallan a continuación.

- Pasivo total / Activo total. Su resultado nos muestra la proporción de recursos ajenos o de terceros que se encuentran financiando los activos.

- Capital contable / Activo total. Indica el porcentaje de recursos propios en los activos totales del negocio.

Razones de eficiencia y operación.

Estas razones tienen como objetivo el medir el aprovechamiento que de sus activos está haciendo la empresa.

- Rotación del activo total.

Refleja la eficiencia con la que están siendo utilizados los activos para generar ventas, esta razón se debe de intentar maximizar, y es:

$$\text{Rotación del activo total} = \text{Ventas netas} / \text{Activo total.}$$

Las Ventas netas las obtenemos del Balance y el Activo del Estado de resultados.

- Rotación de inventarios.

Nos indica el número de días que en promedio el inventario permanece en la empresa. Este índice conviene minimizarlo, sobre todo en épocas de inflación sin descuidar el servicio a clientes.

Rotación de inventarios = $(\text{Inventarios} \times \text{días Estado de resultados}) / \text{Costo de ventas}$.

Los Inventarios se obtienen del Balance y el Costo de ventas del Estado de Resultados.

- Rotación de cuentas por cobrar.

Indica el número de días que la empresa tarda en recuperar los adeudos de clientes por ventas a crédito, aquí podemos saber si nos están pagando oportunamente.

Rot. de cuentas por cobrar = $(\text{Clientes} \times \text{días Estado de resultados}) / \text{Ventas}$.

Los Clientes salen del Balance y las Ventas netas del Estado de resultados.

- Rotación de proveedores.

Indica el plazo promedio que los proveedores conceden a la empresa para que liquide sus cuentas por concepto de compra de materia prima e insumos.

Rot. de proveedores = $(\text{Proveedores} \times \text{días Estado de resultados}) / \text{Costo de Ventas}$.

Los Proveedores salen del Balance y el Costo de ventas del Estado de resultados.

- Ciclo financiero.

Es el tiempo que tarda la empresa en realizar su operación normal (compra, producción, venta y recuperación). Mientras menor sea este se están aprovechando mejor los recursos.

Ciclo financiero = Rot. cuentas por cobrar + Rotación de inventarios - Rotación de proveedores.

Rentabilidad.

En este apartado se incluyen los índices que permiten medir la capacidad de una empresa para generar utilidades, es decir, ser verdaderamente rentable.

- Rentabilidad sobre las ventas.

También conocido como índice de productividad, y mide la relación entre las utilidades netas y los ingresos por ventas. Muestra por cada peso que vendo cuánto es de utilidad.

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = \text{Utilidad neta} \times 100 / \text{Ventas netas.}$$

- Utilidad de operación a ventas.

Nos dice el porcentaje de utilidad neta por cada peso de ventas, pero suponiendo que el negocio se financiase sólo con capital, este índice es:

$$\text{Utilidad de operación} \times 100 / \text{Ventas netas.}$$

- Rentabilidad sobre el activo.

Nos permite conocer las ganancias que se obtienen con relación a la inversión en Activos, es decir, por cada peso que tiene invertido, la empresa obtiene x centavos de utilidad neta.

$$\text{Rentabilidad sobre activo} = \text{Utilidad neta} \times 100 / \text{Activo total}$$

- Rentabilidad sobre el capital.

Indica la rentabilidad de la inversión de los dueños en el negocio, indica por cada peso que tienen invertido los socios, los centavos de utilidad que se obtienen, esta razón es:

$$\text{Rentabilidad sobre capital} = \text{Utilidad neta} \times 100 / \text{Capital contable.}$$

C.- Método de porcentajes integrales.

Es un método que consiste en explicar en porcentajes las cifras de un Estado Financiero. Indica en qué proporción están invertidos en cada tipo o clase de activo los recursos de la empresa.

El Estado de Resultados elaborado en porcentos integrales muestra el porcentaje de participación de las diversas partidas de costos y gastos, al igual que el porcentaje que es la utilidad, de las ventas totales.

Para aplicarlo al Balance General seguir estos pasos:

- 1.- Asigna 100% al activo total.
- 2.- Asigna 100%, a la suma del pasivo y del capital.
- 3.- Cada una de las partidas del activo, del pasivo y del capital deben representar una fracción de los totales del 100%.

En el mismo Balance General, al lado derecho si gusta, de las cantidades se puede escribir el porcentaje con el que cooperan al total de su rubro ya sean activos o pasivos y capital.

D.- Punto de equilibrio operativo.

El punto de equilibrio es aquel nivel de operación en que la empresa ni gana, ni pierde, o sea, donde sus ingresos son iguales que sus egresos.

Existen dos tipos de puntos de equilibrio, el operativo y el financiero. El operativo permite determinar el nivel de ventas que es necesarios registrar para cubrir los costos y gastos de operación, y se obtiene así:

$$\text{PEO} = \frac{\text{Costo fijo sin Gastos financieros}}{1 - (\text{Costo de Ventas sin depreciación} / \text{Ventas netas})}$$

Costos fijos son los que permanecen constantes, independientemente del nivel de operación a que esté trabajando la empresa. Por ejemplo los gastos de operación, los gastos financieros, la depreciación y la amortización. Son aquellos que no importa que yo produzca 1 ó 1000 permanecen constantes.

E.- Punto de equilibrio financiero.

Es aquel nivel de operación en que la empresa genera ingresos suficientes para cubrir además de los egresos de operación, los intereses derivados de préstamos obtenidos. La fórmula es similar el PEO pero a los costos fijos se le agregan los Gastos Financieros, quedando la fórmula así:

$$PEF = \frac{\text{Costo fijos más Gastos financieros}}{1 - (\text{Costo de Ventas sin depreciación} / \text{Ventas netas})}$$

El análisis del punto de equilibrio es una herramienta de planeación, que permite conocer con anterioridad los ingresos que la empresa requiere, es decir, determinar el nivel de ventas que resulta indispensable obtener.

F.- Flujo de efectivo.

Es un estado financiero proyectado de las entradas y salidas de efectivo en un periodo determinado, lo realizamos con el fin de conocer la cantidad de efectivo que requiere el negocio para operar durante un periodo determinado.

Es frecuente que en este tipo de empresas se presente el problema de falta de liquidez para cubrir las necesidades inmediatas, por lo que se recurre frecuentemente a particulares con el fin de solicitar préstamos a corto plazo de muy alto costo (agiotistas).

El flujo de efectivo nos permite anticipar:

- Cuándo habrá un excedente de efectivo.
- Cuándo habrá un faltante de efectivo.
- Cuándo y en qué cantidad se deben de pagar los préstamos ya adquiridos.
- Cuándo efectuar desembolsos importantes de dinero para mantener en operación la empresa.
- Cuánto se puede disponer para pagar prestaciones adicionales a los empleados.

Para preparar el flujo de efectivo, debe hacerse una lista en la que se estime por adelantado todas las entradas y salidas de efectivo para el periodo en que se prepara el flujo, le recomendamos seguir estos pasos:

- 1.- Establecer el periodo que se pretende abarcar.
- 2.- Hacer una lista de los ingresos probables de efectivo de ese periodo, sacar el total.
- 3.- Enlistar las obligaciones que impliquen egresos de efectivo, sumarlas.
- 4.- Una vez obtenidos los totales, se restan a los ingresos proyectados los egresos correspondientes.
- 5.- Con estos se podrá estimar la cantidad mínima de efectivo para poder operar sin necesidad de pasar apuros. Le recomendamos dos cosas: considerar un colchón por todos los imprevistos que se puedan presentar, mantener en mente la inflación y sus efectos sobre los ingresos y egresos.
- 6.- Al hacer este estudio, digamos mes a mes, el saldo final en caja es el inicial para el siguiente periodo.

G.- Estudio financiero de un proyecto.

Muchos de los micros y pequeños empresarios necesitarán de financiamiento para lograr adecuadamente sus objetivos y metas, para que un banco otorgue un crédito para un proyecto determinado es necesario presentar un estudio financiero del mismo, a continuación le detallaremos todas las partes de las que consta el mismo a fin de hacer accesible y práctico este conocimiento y se logre la obtención de ese crédito. El estudio financiero comprende los presupuestos, estados financieros proforma y la evaluación financiera del proyecto.

El estudio financiero de los proyectos de inversión, tiene como objetivo determinar la cantidad de dinero requerido para poner en marcha un negocio. Para realizar un estudio financiero se consideran tres elementos generales: la inversión fija, la inversión diferida y el capital de trabajo. La suma de la inversión fija y del capital de trabajo, representan la inversión total de recursos que se requieren para poner en marcha un proyecto.

Para iniciar el estudio financiero debemos de determinar los montos de capital necesarios, así como su aplicación y obtención. Debemos de elaborar los presupuestos que nos contesten estas interrogantes.

H.- Presupuestos.

Un presupuesto es la cuantificación de las operaciones futuras, teniendo como propósito mostrar los resultados de las operaciones programadas.

- Presupuesto de Inversión y Reinversiones.

Aquí se consideran todos aquellos recursos que son necesarios para llevar a cabo el proyecto, lo podemos dividir en tres: Activos fijos o inversiones fijas (adquisición de bienes), Activos diferidos (Bienes y servicios intangibles pero imprescindibles para iniciar el proyecto, que no intervienen directamente en la producción) y Capital de trabajo (para compra de materia prima o pago de mano de obra).

- Presupuesto de Financiamiento.

Se deben estimar todos aquellos recursos que requiere el proyecto, los cuales se pueden obtener a través de: recursos propios de la empresa, aportaciones de nuevos socios, préstamos bancarios o crédito de proveedores.

- Presupuesto de Ingresos.

Está formado por los presupuestos de:

- * Unidades producidas.

Aquí se muestra la cantidad de unidades que se van a producir, señalando las existencias iniciales. Igual se muestra alguna medida del servicio que se pretende brindar, si fuese el caso.

- * Ingresos y ventas.

Se obtiene este multiplicando el número de unidades a vender o servicios a brindar por el precio que pretendemos de nuestro producto en el mercado.

- * Otros ingresos.

Aquí se consideran aquellas entradas extra que no provienen de la actividad principal, por ejemplo, venta de desperdicios.

- Presupuesto de costos y gastos.

Este presupuesto está integrado por los renglones de materia prima, mano de obra directa y comisiones de ventas.

* Materias primas.

Este presupuesto tiene la finalidad de mostrar el costo de los materiales utilizados en la producción del bien. Es útil este presupuesto para hacer un plan de adquisiciones, evitándonos así inventarios excesivos o insuficientes.

* Mano de obra.

Aquí se agrupa toda la mano de obra que se utilizará en la producción y se determinan sus costos, esta puede ser directa o indirecta. La directa son los salarios de los obreros y la indirecta el personal de oficina. En el caso de que la empresa sea de servicios, este presupuesto no existe para la mano de obra directa.

* Gastos Indirectos.

Por este presupuesto se conocerán con anticipación aquellos gastos que intervienen en forma indirecta en la producción.

* Gastos de Operación.

Entran aquí los gastos de administración, los de venta y los financieros que con anterioridad hemos detallado, los cuales pueden ser agrupados todos bajo este rubro.

Con estos presupuestos, tenemos ya desglosado el proyecto de inversión y así es más sencillo su análisis y control durante la realización del mismo.

I.- Estados financieros proforma.

Estos estados muestran finalmente la situación futura en la que se encontrará la empresa de acuerdo con lo que se pretende realizar.

Los tres estados financieros que generalmente se presentan para este tipo de estudio son el flujo de caja, el estado de resultados y el balance general. Los tres ya han sido estudiados anteriormente, pero aquí la distinción es que su horizonte de vida es durante el proyecto de inversión.

- Flujo de caja.

Por medio de él se puede demostrar la capacidad de pago de la empresa, sus necesidades crediticias, su liquidez, etc. En él se anota el saldo inicial, todas las entradas correspondientes a caja y todas las salidas que existirán durante el proyecto.

- Estado de resultados.

Anteriormente lo describimos ya con detalle, sirve para calcular la utilidad o pérdida en la operación del negocio durante el horizonte (duración) del proyecto.

- Balance General.

Aquí se encuentra resumida la situación financiera del proyecto a una fecha determinada. Para mayores informes ver el apartado donde se trata con extensión el tema.

J.- Evaluación financiera para proyectos de inversión.

Para que esta evaluación pueda ser realizada indiferentemente a precios constantes o precios corrientes, el único requisito a observar en la formulación del proyecto mismo, estriba en garantizar que haya consistencia entre los precios utilizados y la tasa de interés de oportunidad aplicada como factor de descuento intertemporal.

Este análisis permitirá determinar que tan factible es nuestro proyecto y si reeditará ganancias superiores a las obtenidas si se tuviese el dinero invertido en un banco, recordemos aquí que a mayor riesgo mayor beneficio, este análisis permitirá medir y comparar esos beneficios.

Se realiza el análisis en base a diferentes indicadores, agrupados en dos paquetes: métodos de evaluación simple (estáticos) y método del análisis beneficios-costos (dinámicos).

Métodos de evaluación simple.

- Tasa promedio de rentabilidad (TPR).

Relación que existe entre el promedio de utilidades y la inversión durante la vida del proyecto.

$$\text{TPR} = \text{Utilidad neta promedio} \times 2 / \text{Inversión total.}$$

- Rentabilidad sobre la inversión total (RSI).

Se divide la utilidad neta promedio del periodo entre la inversión total.

$$\text{RSI} = \text{Utilidad neta promedio} / \text{Inversión total.}$$

- Relación utilidades ventas.

$$\text{U/V} = \text{Utilidad neta promedio} / \text{Ventas netas promedio.}$$

Método de análisis beneficios-costos.

- Tasa Interna de Rendimiento o Retorno (TIR).

Será aquella tasa de descuento que iguale el valor presente de los ingresos con el valor presente de los egresos. La tasa de descuento es un porcentaje (interés), pero a la inversa, tendremos una cantidad dentro de x tiempo, si lo transporto a cuánto significa hoy esa cantidad para que el valor sea el mismo (considerando la inflación), ese porcentaje es la tasa de descuento. Es deseable que el TIR sea mayor que la TREMA

- Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI).

Representa el tiempo necesario para que los beneficios netos del proyecto amorticen el capital invertido., o sea, el tiempo en que una inversión genera los recursos suficientes para igualar el monto de esta. Mientras mayor sea el TIR, menor será el PRI.

- Valor Presente Neto (VPN).

Se define como la diferencia entre los ingresos netos descontados a una tasa denominada tasa de rendimiento mínimo esperado aceptable (TREMA) y el valor actualizado de las inversiones. Si esta cifra es positiva, el proyecto cumple las exigencias mínimas en cuanto a rentabilidad financiera.

- Relación Costo-Beneficio.

Resulta de dividir el valor actualizado de los beneficios entre el valor actualizado de los costos. Si esta relación es menor que la unidad, el proyecto es favorable

K.- Aplicación y efectos esperados del financiamiento.

Para poder pensar en solicitar recursos financieros a una institución bancaria y también si se estima financiar su negocio con recursos propios es de gran utilidad manejar estos términos. Al determinar los recursos financieros que necesitará no haga conjeturas en tanto no disponga

de precios y modelos exactos; en caso de ser indispensable estimarlos, especifique el procedimiento utilizado.

Le aconsejamos hacer una lista en tres columnas que contenga en cada una:

Requerimientos mínimos.

Requerimientos razonables.

Requerimientos óptimos.

Complete primero las columnas de requerimiento mínimos, luego la óptima y finalmente elabore la lista de necesidades que sea más razonable para sus necesidades específicas.

Asegúrese de responder a las siguientes preguntas:

¿En qué empleará el crédito solicitado?

¿Qué bienes comprará?

¿Quiénes serán sus proveedores?

¿A qué precio los adquirirá?

¿A cuánto ascenderán los gastos de instalación, fletes o cargos por entrega?

El gerente del banco tiene mucho interés en estos bienes como garantías colaterales de su crédito. Esta relación de bienes facilitará la dictaminación del préstamo solicitado.

Existen diversas posibilidades también, de arrendar: en tanto su negocio crezca se verá en la necesidad de sustituir algunos de sus activos. El arrendamiento también tiene algunas ventajas fiscales.

Lo más importante es que usted se pregunte: ¿por qué el crédito hará a mi negocio más rentable? Los intereses son caros y mermarán sus utilidades. Si ha decidido endeudarse o

invertir sus propios recursos, deberá saber como trabajará el dinero para usted. Un consejo: jamás planeee sus necesidades financieras los viernes por la noche.

VI.- FOMENTO .

VI.- FOMENTO

A.- Empresas que requieren actualmente financiamiento.

Fuente: INEGI y Nafinsa

Tabla # 15. Empresas que requieren actualmente financiamiento.

Necesitan crédito	MICRO				PEQUEÑA				MEDIANA			
	Ind	Cons	Com	Serv.	Ind	Cons	Com	Serv.	Ind	Cons	Com	Serv.
sí	44.1	64.6	33.7	32.5	59.0	63.8	50.3	37.5	47.7	52.8	32.8	34.6
no	55.9	35.4	66.3	67.5	41.0	36.2	49.7	62.5	52.3	47.2	67.2	65.4

* Porcentajes.

En la tabla # 15 nos muestran algo que probablemente no nos imaginábamos, el hecho de que los micro empresarios a diferencia de lo que expresan sobre sus carencias, no sienten necesitar créditos tanto como los pequeños o medianos. De hecho, los empresarios que requieren de créditos principalmente, son los pequeños, esto lo podemos atribuir a dos factores: La mediana empresa tiene fuentes de financiamiento más alcanzables y accesibles, así como líneas de crédito más rápidas, debido a su tamaño y seguridad que proporciona. Los micros pueden tener miedo a pedir créditos que después no podrán pagar o que desconocen como obtener.

En ningún momento hemos dicho que el crédito es la salida a los problemas, de hecho, la mayoría de las veces no lo es, pero hay situaciones en la que es necesario. Hemos tratado de simplificar en este manual la adquisición de herramientas necesarias para que el micro empresario obtenga ese financiamiento.

B.- Programas de fomento a la pequeña y mediana industria.

Nacional Financiera, organismo del gobierno mexicano creado para el fomento de la industria, brinda apoyo tanto a la industria, como al comercio y los servicios, y ha diseñado programas para otorgar créditos preferenciales para la pequeña y mediana empresa de nuestro país

Los proyectos de inversión que soliciten respaldo financiero de Nafin (Nacional Financiera) deberán contribuir, a cuando menos una de las siguientes prioridades de fomento:

Creación de fuentes permanentes de empleo productivo.

Incremento en la capacidad competitiva de la planta productiva nacional.

Aumento en la oferta de bienes de consumo básico.

Fortalecimiento de la infraestructura industrial regional.

Mejoramiento del medio ambiente.

Los inversionistas, deberán participar activa y significativamente en el financiamiento de sus propios proyectos de inversión productiva, por lo que el respaldo financiero sólo debe complementar, de ninguna manera sustituir el esfuerzo empresarial.

Para la micro y pequeña industria, Nafin apoya su desarrollo a través de esquemas crediticios diseñados expresamente para atender a sus requerimientos.

Se dará respaldo a la expansión o a una mejor utilización de la capacidad productiva, especialmente en la microempresa que no ha tenido acceso al crédito bancario. El apoyo consistirá en créditos refaccionarios y de habilitación y avío.

Son sujetos de este apoyo personas físicas o empresas que se dediquen a las actividades industriales de transformación y que clasifiquen como micro y pequeñas industrias.

C.- Programa de apoyo integral a la empresa.

Se ha dado la importancia que merece el sector de la micro y pequeña industria para la producción de bienes y servicios y la creación de empleos en nuestro país. Se han identificado los factores que limitan desde tiempo atrás el desarrollo de la micro industria y le impiden participar en el mercado en condiciones de competencia.

Se ha despertado el interés por diseñar estrategias de apoyo para superar las limitaciones técnica, administrativas y financieras de los empresarios de la micro y pequeña industria y así lograr consolidar y crecer la empresa.

Nafin ha puesto en marcha, un programa de apoyo integral que ofrece capacitación y asesoría técnica complementadas por créditos preferenciales. Queremos señalar que no es el único programa para apoyo de estas empresas pero sí un que refleja la estructura básica que siguen los mismos. Pretendemos con esta información el empresario prepare los detalles requeridos para ser sujeto de crédito.

Considera tres elementos como indispensables para la promoción de la micro y pequeña empresa:

- Asistencia técnica y capacitación.

Los empresarios de los pequeños negocios, en la práctica, requieren del conocimiento de los factores que afectan el destino de la empresa.

México en este momento, y se prevé también en los años venideros, pasa por una delicada situación económica, esto exige de los empresarios una administración actualizada,

realista y a conciencia. Para lograrla es necesario que se capacite en los temas relacionados con la planeación, organización y control de las actividades internas de la empresa. En lo externo, requiere del conocimiento del mercado, de las características y de los requerimientos locales para fortalecer las ventas. Esperamos con este manual haber contribuido a la actualización del empresario.

Requiere también de un seguimiento a través del cual se brinde asistencia técnica que le permita asegurar el sano desarrollo de la micro industria.

- Crédito.

La pequeña empresa, en su etapa de formación y posteriormente en su proceso de desarrollo, requiere de crédito para ampliar sus instalaciones, comprar equipo y materias primas, y demás gastos propios de la actividad empresarial.

Este crédito no es siempre accesible, pues los requisitos que establecen los organismos de financiamiento corresponden a los sectores empresariales con mayor capacidad de garantía que la que tiene este tipo de empresas.

- Objetivos de este programa:

- 1.- Promover y fortalecer el desarrollo eficiente del sector de la micro y pequeña empresa a fin de preservar las fuentes de empleo que este genera.

- 2.- A través de asistencia técnica y capacitación, coadyuvar a que estas industrias alcancen economías de escala en sus procesos productivos, así como altos niveles de productividad.

- 3.- Facilitar el acceso de la pequeña industria al crédito preferencial.

4.- Promover la articulación del aparato productivo nacional, con esquemas de proveeduría vertical y horizontal.

5.- Permitir que el pequeño empresario supere su informalidad y pueda ser sujeto de crédito.

D.- El crédito bancario.

Para ampliar la operación de la empresa o modernizar el equipo y procedimientos actuales, a veces resulta necesario complementar los recursos del dueño con otros de un tercero (banco). Como estos recursos implican un costo por su utilización, resulta importante conocer por anticipado las erogaciones que su uso significará.

Es importante ver al dinero como cualquier otro producto que se adquiere, si yo lo necesito, y no lo tengo, tengo que pagar por el uso del mismo, por la renta del producto que en este caso es el dinero.

Los créditos por lo general se otorgan por un plazo determinado. Resulta común que se establezca un periodo llamado de gracia, que viene siendo el tiempo durante el cual se va a estar cubriendo solamente los intereses, no el capital mismo. Una vez concluido este periodo de gracia, junto con los pagos de interés, habrá que empezar a amortizar (pagar) una parte del capital que se nos prestó.

El costo que genera un préstamo se le conoce como interés, este se calcula multiplicando la suma que se adeuda, por la tasa de interés aplicable. La fórmula básica de los intereses es:

$$\text{Valor futuro} = \text{Valor presente} (1 + \text{tasa})$$

Cuando el interés es compuesto (que se está capitalizando), es cuando cada que termina el plazo y ya con los intereses agregados, se vuelve a aplicar la tasa por el siguiente periodo, y así consecutivamente. Su fórmula es

$$\text{Valor futuro} = \text{Valor presente} (1 + \text{tasa})^n$$

Donde n es el número de periodos.

Los bancos por lo general dan su tasa anual, es decir por 360 días, y nominal, o sea, sin capitalización o con interés simple.

E.- Solicitudes de crédito por parte de las empresas.

Fuente: Nafinsa.

Tabla # 16 . Solicitudes de credito.

Pidió crédito	MICRO			PEQUEÑA			MEDIANA					
	Ind	Cons	Com Serv	Ind	Cons	Com Serv	Ind	Cons	Com Serv			
Si	27.2	54.5	25.2 14.7	58.5	63.8	60.6	37.7	56.1	72.2	44.5	32.7	
No	72.8	45.5	74.8	85.3	41.5	36.2	39.4	62.3	43.9	27.8	55.5	67.3

*Porcentajes

En apartados anteriores presentábamos una tabla donde se analiza los porcentajes de micro, pequeñas y medianas empresas que requieren financiamiento, aquí observamos quienes ya han solicitado crédito, las conclusiones a las que podemos llegar son todavía más marcadas:

- Un muy alto porcentaje de las micro empresas no ha solicitado crédito, la excepción que confirma la regla es la industria de la construcción, la cual requiere generalmente de financiarse para poder realizar su función.

- La mayoría de los pequeños negocios sí han solicitado créditos.
- Las medianas empresas también lo han solicitado pero parecen necesitarlo menos que las pequeñas.

F.- Tipos de créditos.

A continuación analizaremos los principales tipos de créditos que la banca otorga, no son todas las opciones de financiamiento existentes, pero sí son las más comunes y juzgamos conveniente que el empresario las conozca para que decida cuál es la que le conviene para determinada circunstancia.

- Préstamo quirografario o directo.

Es el más usual, pero también el más caro (mayores intereses). Se garantiza por la firma de una persona mediante un pagaré. Es por periodos de tiempo muy cortos, por lo general esporádicos o en emergencias. No debe de ser mayor al 30% del capital contable. Son también usados como créditos puente.

- Préstamo con colateral.

Se parece un poco al factoraje (operación por la que te compran tus cuentas por cobrar, quedándose ellos con un monto de las mismas, esto te brinda mayor liquidez). En este préstamo la garantía son nuestros títulos de crédito (cuentas por cobrar). El banco bien puede cobrar los documentos que le endosamos (al cobro) o bien guarda el documento y nosotros lo pagamos. Cuando utilizamos un crédito revolving es que seguimos entregando garantías; metemos unos

documentos, se vencen y metemos otros. Es como los inventarios, sacamos los viejos y metemos los nuevos.

- Préstamo prendario.

La prenda por excelencia es el certificado de depósito, se le entrega este al banco y se le endosa el bono de prenda. Este préstamo es para inventarios. Se trabaja con almacenadoras que son las que extienden los certificados de depósito.

- Financiamiento plan piso.

Es cuando se compra algo relacionado con nuestra actividad empresarial, se pone en exhibición siendo propiedad del banco, y conforme se vende ese artículo se le va pagando al banco.

- Préstamo de capital de trabajo.

Este tipo de préstamos son para la operación misma de la empresa. Se presta por ejemplo para poder pagar materias primas o muy comúnmente para los sueldos y salarios del personal.

- Préstamo hipotecario.

Cuando se piensa adquirir un bien inmueble, ya sea un terreno o un edificio, se recurre a un préstamo hipotecario por medio del cuál yo adquiero el inmueble dejando como aval o garantía otro de valor mayor que este.

- Financiamiento a ventas.

Este es un clásico de los comercios que brindan crédito en sus productos. Nosotros vendemos un producto y el cliente firma x número de letras dependiendo del plazo, posteriormente vamos al banco y este nos descuenta estos documentos. Se debe de manejar una muy buena cobranza para no caer en problemas con este tipo de créditos.

Gracias a que la banca se privatizó, la competencia en este ámbito no tardará en darse proporcionando esto beneficios y dinero más barato para los empresarios. Estos primeros años de la banca privatizada todavía no han brindado beneficios tangibles para los clientes, estos se esperan al mediano plazo, lo cuál veremos en los años venideros.

Constantemente se están dando nuevos esquemas de financiamiento y nuevos programas de garantías. Con estos ajustes a los programas de crédito se está llegando a un acercamiento real con el micro y pequeño empresario.

G.- Proyectos de inversión.

En el capítulo anterior de este manual se detallaba el cómo realizar un estudio financiero de un proyecto de inversión, aquí analizaremos los demás aspectos que tienen que desarrollarse para lograr la correcta implementación y operación del mismo.

Un proyecto de inversión constituye el conjunto de elementos que tienen como objetivo conocer cómo se deberá destinar el dinero a invertir en la empresa y cuáles serán las garantías que se espera tener en el tiempo que dure el negocio analizando diversos aspectos para asegurar su éxito.

El desarrollo de un proyecto para una pequeña empresa se divide en tres etapas, donde la diferencia estriba en la profundidad del análisis y cantidad de información en cada una de ellas, estas son:

1.- Perfil o anteproyecto.

Contamos con información general y cifras aproximadas que nos permiten determinar las posibilidades de invertir en un negocio.

2.- Estudio de prefactibilidad.

Se cuenta ya con información más completa que la del perfil, lo que permite conocer la posibilidad real de invertir en un negocio, es decir, considerarlo viable.

3.- Estudio de factibilidad.

Se cuenta ya con amplia información y a detalle, permitiendo esto conocer con precisión el potencial del proyecto, en concreto, nos conviene invertir o no y cómo llevarlo a cabo.

Los proyectos de inversión se clasifican como: agropecuarios, industriales o de servicios. Y dependiendo de su naturaleza pueden ser de implantación (empresa nueva) o de ampliación.

Elementos que componen un proyecto.

Para poder formular un proyecto de inversión industrial y poder evaluarlo, éste debe de contener los siguientes aspectos:

- Económico.

Incluye los aspectos de mercado del producto, tamaño de la empresa, total de gastos a realizar, costos de operación y justificación económica. Los aspectos relativos al mercado se enunciarán en el capítulo de mercadotecnia.

- Técnico.

Comprende los aspectos técnicos del proceso de producción, ubicación de la empresa, así como todos los aspectos de ingeniería detallados.

- Financiero.

Comprende los aspectos del financiamiento, la capacidad de generación de recursos, rentabilidad del proyecto, o sea, las ganancias que se espera obtener en el horizonte del proyecto. El estudio financiero de un proyecto se analizó anteriormente dentro del apartado de finanzas.

- Administrativo.

Aquí se consideran los aspectos legales y de organización de la empresa. Así como mano de obra, supervisión, sueldos y prestaciones de los empleados.

H.- Estudio técnico.

Este estudio permitirá al empresario interesado en invertir en un negocio conocer las justificaciones acerca de: el mejor lugar para la ubicación de la empresa; el tamaño de planta más adecuado para producir; las características que tendrá la maquinaria y equipo utilizado para producir; y la forma de organización más adecuada para la operación. Este estudio está orientado principalmente a empresas del ramo industrial o manufacturero, ya que las de servicios no necesitan todos estos estudios aunque sí algunos como la localización del negocio y la organización de la operación.

Para realizar este estudio es necesario considerar las siguientes etapas:

1.- Localización de la empresa.

Esta se detallará en el capítulo de producción.

2.- Determinación del tamaño de la planta.

También se describe en producción.

3.- Estudio de ingeniería del proyecto.

4.- Organización de la microempresa.

I.- Estudio de ingeniería del proyecto.

Esta etapa del estudio técnico tiene dos propósitos: el primero, es el de proporcionar la información que permita realizar una evaluación económica del proyecto industrial; y el segundo, el de definir claramente las bases técnicas con las que operará.

Esta fase se ha dividido en tres pasos, los cuales describimos a continuación:

- Realizar las actividades encaminadas a obtener información, para después determinar cuál es el proceso de producción más adecuado. Aquí se llega hasta el grado de determinar las características de los productos en cada proceso, los balances de materia y de energía necesarios, si aplican, etc.

- El segundo paso, consiste en especificar las características de la maquinaria y equipo, instrumentación, automatización y control, de obra civil y de instalación, en caso de que se necesite esta, de lo cual resultará conocer las diferentes cotizaciones y se elaborarán los presupuestos correspondientes.

- El último paso consiste en realizar el diseño detallado de la planta y hacer un cálculo preciso del monto de la inversión necesaria para realizar la construcción o instalación, así como la puesta en marcha si el proyecto es nuevo.

J.- Organización de la empresa para proyectos.

Para la realización de un proyecto industrial de empresa ya sea micro o pequeña, es necesario analizar las diferentes formas de organización jurídica, para así determinar cuál es la más apropiada para su operación y desarrollo.

Dentro de este análisis se deben considerar dos aspectos importantes que son:

- * La selección de la forma jurídica.
- * La organización técnico-administrativa que permita llevar a cabo eficientemente sus operaciones.

- Organización jurídica de la empresa.

Para definir la forma de organización jurídica con la que debe establecerse la empresa se deberán considerar los siguientes factores:

- * Carácter y dificultad de las actividades a realizar.
- * Características de los socios participantes.
- * Grado de riesgo que se está dispuesto a correr.
- * La forma más adecuada para administrar la empresa.
- * La cantidad de recursos financieros para llevar a ejecutar el proyecto.

- Organización técnica y administrativa.

Es este también un factor de importancia a considerar para un proyecto, ya que de la forma que se plantee, la organización influirá en los gastos que de ella se originen. Debemos de seguir los pasos enunciados a continuación:

- * Determinar claramente el objetivo de la empresa.
- * Identificar y ordenar las actividades necesarias para cumplir con los objetivos de la empresa.
- * Llevar a cabo el agrupamiento de las actividades en áreas funcionales para integrar diferentes departamentos o secciones.
- * Asignar las funciones y responsabilidades a cada área.

K.- Alianzas estratégicas.

Un movimiento estratégico que puede ser la salida para muchos pequeños industriales son las famosas alianzas. También es usado el término asociacionismo o integración de empresas.

¿En qué consiste esto?, ¿Cómo se llevan a cabo? y ¿Porqué se manejan como una opción importante para la micro y pequeña empresa?. En este manual trataremos de describir en qué consisten las alianzas estratégicas y porqué son benéficas para este tipo de industriales.

Una alianza estratégica es cuando dos o más empresas conjuntan sus productos o servicios para con esto lograr mayor fuerza, penetración, mejores precios e incrementar la distribución y comercialización. En otras palabras, proveer al cliente con un mejor producto a precios más competitivos. Estos esquemas de integración permiten que cada empresa produzca lo que hace más eficientemente y así el producto final es de una mejor calidad, y las ganancias son para todos.

Estas alianzas o uniones pueden ser de empresas que producen lo mismo o de empresas que tienen diferentes productos como lo pueden ser por ejemplo cuando se unen los proveedores con sus clientes. En el momento de realizar la alianza bien puede tratarse sólo de parte de la producción, o de un producto o un servicio, sin que la empresa siga laborando como antes los demás. Es de vital importancia la solvencia moral entre las partes involucradas, aparte de esto, todos estos esquemas de asociacionismo deben de tener todos los puntos debidamente aclarados con contratos y documentos bajo los términos que marca la ley y avalados por abogados y notarios.

El término alianzas estratégicas puede no resultar muy comprensible pero en resumidas cuentas es que si yo produzco algo, y otra persona o produce lo mismo o utiliza mi producto para seguir el proceso, nos unimos, y producimos juntos algo más económico, con más calidad, y con la fuerza y los clientes de ambas empresas.

El Gobierno, por medio de sus dependencias, apoya a programas sectoriales relativos a la micro y pequeña empresa. Con respecto al Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, la apertura debe de ser aprovechada con base en la nueva cultura productiva, la cuál debe de cumplir cinco requisitos:

1. Los procesos productivos contemporáneos deben poseer gran flexibilidad para adaptarse a las preferencias heterogéneas y cambiantes de los consumidores.
2. Establecer una coordinación más eficaz entre los agentes económicos. Así teniendo mayor acceso a financiamientos accesibles.
3. Se tienen que utilizar las tecnologías más adecuadas para adquirir ventajas estratégicas.

4. Detectar la importancia de los recursos humanos.

5. La nueva cultura productiva se distingue por el énfasis en el largo plazo.

VII.- MERCADOTECNIA .

VII.- MERCADOTECNIA

A.- Introducción.

Mercadotecnia no es lo mismo que "ventas" aunque, obviamente, el objetivo final es lograr un creciente nivel de ventas lucrativas. Mas bien, la mercadotecnia constituye una serie de actividades:

Publicidad y promoción.

Empaque.

Ventas (vendedores).

Promociones de ventas.

Servicio posterior a la venta.

Decisiones de precios.

Planeación e introducción de nuevos productos.

Cada una de éstas se complementa con alguna otra y se espera que contribuyan a la expansión del segmento de mercado que usted tiene.

La comercialización es el punto de unión entre el mercado y la empresa. Como tal , el área de comercialización desempeña el papel dual de servir como representante de la empresa en el mercado y representante del mercado en la empresa.

Los productos no se venden a sí mismos. Las empresas han de llegar hasta los compradores potenciales. Deben hacer que sus productos y servicios sean accesibles. Además, han de enviar un mensaje muy persuasivo: que sus bienes y servicios beneficiarán a esos clientes.

Las empresas pequeñas pueden encontrar clientes sin planificar. Es mucho mejor, empero, partir de un plan; la formulación de los enfoques y acciones necesarios para lograr unos difíciles objetivos de ventas.

B.- Diferencia entre mercadotecnia y ventas.

Muchas personas, como ya enunciábamos, aún no comprenden la diferencia entre venta y marketing (mercadotecnia). De hecho, muchos piensan que los términos son sinónimos. Sin embargo, como se muestra a continuación, existen grandes diferencias entre las dos actividades.

Venta.

- El interés se centra en el producto.
- La compañía primero hace el producto y después busca cómo venderlo.
- La administración está orientada hacia el volumen de las ventas.
- La planeación está orientada al corto plazo, en términos de los productos y mercados actuales.
- Se insiste en las necesidades del vendedor.

Marketing.

- El interés se centra en los deseos de los consumidores.
- Se determinan primero los deseos de los consumidores y después busca cómo hacer y entregar un producto que satisfaga sus deseos.
- La administración está orientada hacia las utilidades.
- La planeación está orientada al largo plazo, en términos de nuevos productos, los mercados del mañana y el crecimiento futuro.
- Se insiste en los deseos de los compradores.

Cuando se da más importancia a la venta, la empresa fabrica un producto y después convence a los clientes de que lo compren. Cuando se practica la mercadotecnia, la empresa determina qué desea el cliente y después desarrolla un producto que satisfaga esa necesidad y que producirá una utilidad satisfactoria.

C.- Introducción ventas.

Las investigaciones que se han hecho entre los empresarios permiten destacar que para ellos las áreas más importantes dentro de su negocio son, en orden descendente, la mercadotecnia, la contabilidad, las compras, el almacén y por desgracia al final, el personal.

No es extraño que se haga figurar a la mercadotecnia en primer lugar; después de todo el volumen de las ventas es la fuente más importante de recursos de las empresas e incide directamente en la supervivencia, desarrollo y permanencia de la empresa.

El empresario moderno reconoce que la producción, el comercio y la distribución de los bienes y servicios que ofrece su empresa son sólo medios, en tanto que el consumo y la generación de utilidades es el fin.

Para competir en un panorama como el actual, se deben de orientar todas las actividades de la empresa según el principio de que todos los procesos económicos, administrativos, de producción y distribución, están dirigidos en último término a satisfacer las necesidades del consumidor.

D.- Decálogo de las ventas.

Será de utilidad para todos los empresarios, el recordar las siguientes diez directrices:

- 1.- Conocerás a tu propia empresa.
- 2.- Conocerás las relaciones entre las necesidades del consumidor y tus productos.
- 3.- Conocerás a tus competidores.
- 4.- Conocerás la calidad a satisfacer.
- 5.- Conocerás los motivos de fidelidad del cliente.
- 6.- Conocerás precios competitivos.
- 7.- Conocerás como distribuir lo que produces.
- 8.- Conocerás el ciclo de vida del producto.
- 9.- Conocerás la adecuada promoción de tu producto.
- 10.- Estimarás las ventas.

E.- Requisitos de la venta.

La actividad de la venta es la culminación del proceso empresarial. En la venta se da término a casi todos los esfuerzos de la empresa. Dada su importancia no debe abandonarse a la sola inspiración, improvisación e intuición.

Los requisitos que debe satisfacer cualquier venta que se realice son:

- Informar con honestidad.
- Persuadir con convicción.

- Motivar con interés.
- Satisfacer con seguridad.

F.- Consejos para ventas.

Innumerable es la bibliografía que habla sobre cómo ser un mejor vendedor, o el arte de vender más, para fines prácticos, aquí solamente mencionaremos algunos consejos que consideramos útiles para el pequeño empresario.

Una vendedora de Avon, productos cosméticos, tuvo mucho éxito en las ventas y al cuestionarle sobre cuál era su secreto ella respondió: "No vendo cosméticos, vendo belleza y esperanza".

No olvidemos que el cliente es el rey, y por lo tanto es él el que manda, no le hacemos un favor con venderle, nos hace un favor al comprarnos. Tratemos de irradiar estas políticas a nuestros empleados que están directamente en contacto con el cliente, una muy buena manera de hacer esto es con el ejemplo y la motivación de los mismos. Existen unos breves instantes en la venta que son los más importantes, Carlzon los llama 'momentos de verdad', son esos instantes en que se está en contacto directo con el cliente, resultando de éstos la decisión de compra.

Og Mandino es un artista en lograr la motivación personal, y mucho se ha orientado a las ventas, a hacer gente productiva y exitosa, algunas frases que él menciona y conviene tenerlas presentes no sólo para el ámbito comercial sino para nuestra vida entera, las cuales no harían daño de repetirnos constantemente son:

Persistiré hasta alcanzar el éxito.

Soy el milagro más grande de la naturaleza.

Viviré cada día como si fuera el último de mi vida.

Hoy multiplicaré mi valor en un ciento por uno.

Mis sueños carecen de valor, mis planes son como el polvo, mis metas son imposibles, todo esto carece de valor, a menos que sea seguido por la acción. Comenzaré hoy mismo.

Hoy realizaré una venta más y daré un último esfuerzo.

El mundo de las ventas es como el mundo del espectáculo, la primera impresión tiene que ser fuerte y acertada, todo influye, desde la ropa, el peinado, el tono de voz. Todo en esta vida son ventas, ya sean productos, servicios o uno mismo como empleado.

La manera de realizar la venta es muy importante, la partimos nosotros en tres partes: el acercamiento, el desarrollo y el cierre. No está de menos tener guiones de venta por escrito, los cuales vamos probando efectivos conforme la experiencia con ellos. Es muy conveniente ensayar los guiones. Las ventas es como todo, la práctica es indispensable. Aunque estén por escrito y sean ensayados los guiones no hay que perder nunca la naturalidad. Unos ejemplos de frases para la apertura serían:

-¿Ha perdido información en su computadora por una baja de luz?... Tenemos que estar preparados para una respuesta tanto positiva como negativa, pero ya logramos interés.

-Si le mostrase cómo ahorran x cantidad, le interesaría...

-Quisiera saber su opinión sobre si un aparato x puede mejorar sus procesos...

También es conveniente para la venta que el producto en sí mismo ayude, si la gente puede tocar lo que vendemos y comprobar sus bondades, mejor.

Para cerrar una venta puede ser muy útil cerrar con "o's", por ejemplo: ¿Lo prefiere pagar de contado o a crédito? o ¿Quiere que se lo ponga con urgencia o lo prefiere con entrega estándar?. Esta es la primera y más importante regla del cierre de ventas.

Es conveniente bromear, mantener una grande sonrisa que inspire confianza, usar la ropa adecuada (se quiere que la gente confie en nosotros no que vea que estamos al último grito de la moda), usar pocas joyas y/o pintura, y si se visita a las empresas mostrar orden en los papeles, un portafolio muy grande con información innecesaria no funciona.

• Ocho formas de incrementar las ventas:

- 1.- Desarrolle la lealtad y perduración de sus clientes.
- 2.- Aprenda a dar una poderosa primera impresión. No quiere perder a un cliente potencial antes de haber comenzado.
- 3.- Desarrolle sus habilidades en ventas mediante la preparación, autoevaluación, estudio y práctica.
- 4.- Trate de recordar los nombres de sus clientes y utilícelos.
- 5.- Trate independientemente a cada cliente y demuestre un gran interés en cada uno de ellos.
- 6.- Perfeccione el conocimiento del producto o servicio que venda. Historia de la empresa, nuevos productos, etc.
- 7.- Conozca perfectamente a su competencia.
- 8.- Utilice su tiempo eficientemente. Haciendo cosas como planeación de rutas de ventas, llegando puntual, etc.

En ventas todo se vale, haga uso de sus relaciones personales y, cada vez que pueda, trate de acrecentarlas. No les estamos pidiendo un donativo, les estamos satisfaciendo una necesidad.

Utilicemos el correo directo, mandemos cartas a nuestro directorio de clientes y que no pare ahí, sino que después debemos telefonar a los mismos. Recuerde que en ventas más que hablar, tenemos que escuchar.

G.- Métodos promocionales en mercadotecnia.

Los métodos promocionales que existen son tres:

- 1.- Venta personal.
- 2.- Publicidad.
- 3.- Promoción de ventas.

- La venta personal.

Es por mucho, el principal de todos los métodos promocionales. Los vendedores son las personas que representan a nuestra compañía. Existen diferentes tipos de venta personal:

- * Venta en mostrador.
- * Visita domiciliaria.
- * Levantar pedidos.
- * Productos que requieran conocimientos especiales, se ocupa un grado de especialización, como un ingeniero para la venta de máquinas especiales.

- Publicidad y Promoción.

Posteriormente dedicaremos un apartado extenso a cada una de ellas. La promoción consiste en lograr la captación del cliente por medios publicitarios. La publicidad se refiere a lograr informar por diversos medios a un sinnúmero de personas.

H.- Publicidad.

En las pequeñas empresas de hoy nos falta publicidad creativa y eficiente. Nos duele el hecho de gastar en publicistas. La publicidad para la empresa es como una operación del corazón, en manos de quién se pondría usted, ¿ de un aprendiz o de un doctor?.

Las pequeñas empresas, generalmente, no pueden pagar publicidad por televisión o radio y, en consecuencia, la canalizan a los anuncios en los periódicos locales, a la sección amarilla o a volantes que son enviados por correo o distribuidos de casa en casa.

Cada centavo que invierte en publicidad debe trabajar en su beneficio, de modo que tenga cuidado al segmentar los mercados y determinar clientes potenciales y mensajes apropiados. Sin publicidad el cliente no sabe de las ventajas nuestras y el porqué somos mejores que la competencia.

I.- Promoción.

Todos los negocios necesitan de una estrategia promocional para sus productos. Empiece por caracterizar a las personas a quienes usted desea alcanzar con su material y lo que quiere que hagan o sientan al recibir el mensaje que éste transmite.

Los principales tipos de promoción de ventas son:

- a) Descuentos o regalos vinculados con el producto.
- b) Descuentos de precios (cupones).
- c) Concursos y premios.
- d) Muestras y regalos.
- e) Primas que se liquidan solas.

En nuestro país, existe un inadecuado uso de los medios directos de promoción como lo es el servicio postal. También tenemos un pobre uso de folletos y literatura. Se recomienda la siguiente estrategia: unas 4 ó 5 veces, mande unas 400 ó 500 cartas por correo directo, lo que gane, lo reinvierte y se va a 1000 ó más cartas y así lo repite, verá que terminará con un gran número.

Pregúntese: ¿Qué de lo que vendo o hago voy a poder promocionarlo y hacer que me compren varias veces?, existe una carencia en campañas promocionales. Es de suma utilidad tratar de obtener retroalimentación de los clientes. Se da una mínima participación en las exposiciones, recordemos siempre el proverbio que reza: -lo que hoy siembres, después lo cosecharás-.

La publicidad es para los grandes, la promoción para los chicos.

J.- Promueve sus productos directamente al cliente.

Fuente: INEGI.

Tabla # 17. Promueve sus productos directamente al cliente.

	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
Sí	84%	58%	55%
No.	16%	42%	45%

Como ya veníamos diciendo anteriormente, estas estadísticas nos corroboran lo siguiente:

- Mientras más chico es el tamaño de la empresa, más promueven sus productos directamente.

- La pequeña y la mediana empresa, casi llegan a una mezcla en donde se promueve directamente los productos al 50%.

- La causa de que las micro empresas no manejen otros canales es principalmente económica, ya que su reducido tamaño les hace más difícil extenderse y controlar las ventas.

K.- Consumidores finales.

En la tabla # 18 Mostraremos donde se vaciaron los datos obtenidos acerca de quién es el consumidor final de los diferentes tamaños de empresas. Fuente: INEGI.

Tabla # 18. Consumidores finales.

Principales clientes	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
Consumidor final	66%	42%	35%
Mayoristas	4%	30%	31%
Minoristas	22%	15%	12%
Otros	8%	13%	22%

Apreciamos en la tabla # 18 la tendencia que existe a que:

- Mientras menor es el tamaño de la empresa, mayormente vende al consumidor final.
- Los micro empresarios poco, o casi nada, venden a mayoristas. Esto a diferencia del pequeño y mediano empresario.
- Los minoristas son la segunda fuerza de venta de las micros, pero la última de las pequeñas.

L.- Sistemas de ventas.

Tenemos que estar capacitando a nuestro personal de ventas constantemente, hay empresas que tienen personal de ventas no preparado y con poca motivación. ¿Qué imagen de la empresa queremos presentar a los clientes?

Un problema frecuente es la distribución sin bases de zonas o territorios de ventas, muchas veces tomamos un mapa y empíricamente partimos a la ciudad o al país en zonas sin considerar que las densidades son diferentes en cada una de ellas.

Se debe de tener un manual de ventas por escrito, definiendo cuál es la fuerza de mi producto o servicio, si no tenemos esto, faltará la estrategia y la determinación de los pasos para el logro de una venta, y de las ventas consecutivas.

M.- Sistemas de distribución.

La distribución del producto es la serie de eslabones que seguimos para hacer llegar el producto al cliente. Si hablamos de integración vertical es que los productores se van haciendo de los canales de distribución y si hablamos de integración horizontal es cuando los distribuidores o intermediarios se van acercando al productor primario.

Es de vital importancia el manejar sistemas de control de inventarios eficientes y prácticos con los cuales se pueda brindar el mejor servicio recordando la consigna de tener el menor inventario posible, muchas pequeñas empresas no lo entienden todavía, dándole ventaja a su competencia y perdiendo dinero en términos de rendimientos.

Muchas veces, no se define adecuadamente el tipo de transporte necesario y se va comprando sin prever usos futuros, haciendo esto que el surtido sea inapropiado por ejemplo para la protección del producto, su empaque, etc.

Se debe de seguir una estrategia para la cadena de distribución, estudiar las diferentes variantes que se puedan presentar, y en base a los objetivos y lo que se tiene planeado al mediano o largo plazo elegir el mejor canal. Debemos de cuidar el no abarcar varios canales al mismo tiempo que se puedan hacer la guerra entre ellos afectando esto a la venta de nuestro producto y a la imagen de la empresa ante los distribuidores, no crear conflictos de canal.

Si queremos tener socios como intermediarios y no enemigos debemos de trabajar en conjunto con ellos y capacitarlos para que sepan exponer las bondades de nuestro producto. Y debemos de cuidarnos mucho de la competencia desleal que se puede prestar recordando que existen organismos que nos protegen en este sentido también de las promociones subterráneas.

N.- Principales clientes.

Fuente: INEGI.

Tabla # 19. Principales clientes.

Principales clientes.	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
Consumidor final	68%	42%	36%
Mayoristas	5%	31%	32%
Minoristas	22%	15%	13%
Otros	5%	12%	19%

De la tabla # 19 podemos inferir lo siguiente:

- El tamaño de la empresa es inversamente proporcional al número de clientes a los que vende directamente.

- El porcentaje de ventas que hace el micro empresario a mayoristas es casi nulo, caso contrario el de los pequeños empresarios.

- Los porcentajes que manejan las pequeñas y medianas empresas, son otra vez más, muy similares.

- Es de esperar el hecho de que la mayoría de los clientes de las micros sean directos, ya que no cuentan generalmente con los medios para expandirse y controlar sus ventas más allá de sus fronteras.

Ñ.- Plan de comercialización.

La comercialización es el conjunto de actividades realizadas por la empresa para lograr que el bien o servicio que ofrece esté al alcance de los consumidores.

La función de la comercialización se realiza integralmente cuando se efectúa la venta. El cierre de la venta indica que se ha logrado el propósito de la comercialización.

Los aspectos que debe atender un empresario en la función de la comercialización son los siguientes:

- Definir la empresa.
- Ver cuáles son las necesidades que satisfacen los productos o servicios de la empresa.
- ¿Cuáles son las empresas competidoras?
- Características del producto que mejor contribuyen a satisfacer la necesidad del consumidor.

- Determinar qué es lo que mantiene interesados a los clientes.
- El precio del producto.
- Los canales de distribución del mismo.
- Cuál es el ciclo de vida del producto.
- Cuáles son las políticas y programas de promoción del producto.
- Estimar la cantidad de productos que es posible vender.

Para la elaboración de un plan de comercialización, le recomendamos seguir los siguientes tres pasos:

- Estime la cantidad de ventas que puede realizar en un periodo determinado.

Para realizar esto hay varias maneras, de entre las cuales están:

- * Previsiones personales.
- * Sondeos de mercado.
- * Pruebas de mercado.
- * Análisis de las tendencias de ventas (demanda).

- Determine el precio de venta durante el año.

En la determinación del precio unitario se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- * La relación de las ventas con el precio. A mayor precio, menores ventas.
- * La forma de pensar y el comportamiento del consumidor.
- * Los propósitos que se persiguen en la política de precios.
- * Los costos relacionados con el producto.
- * La imagen que se desea dar de la empresa y de los productos.
- * El ciclo de vida del producto.

- Elabore el presupuesto de gastos de comercialización.

Entre estos gastos debemos de considerar:

- * Las comisiones de los vendedores.
- * La publicidad.
- * Las promociones especiales.
- * Los descuentos y reducciones.
- * Otros gastos de comercialización.

O.- Ciclo de vida de un producto.

En un mercado tan dinámico como el moderno, el empresario debe de tomar en cuenta el ciclo de vida del producto o servicio que su empresa brinda. Tenemos que conocer en que etapa se encuentran nuestros productos, cada uno indistintamente, para determinar la estrategia de comercialización adecuada.

El ciclo de vida de cualquier producto tiene cuatro etapas, estas varían en duración dependiendo del producto. No es el mismo tiempo el que dura la madurez en las ventas de camisetas del mundial, a por ejemplo, la leche Nestlé. A continuación enunciamos cada una de ellas:

- Introducción.

Cuando creamos un nuevo producto, hay que promocionarlo y darlo a conocer. El porcentaje de fracasos es alto, ya que no todas las novedades cuajan en el gusto de los consumidores, se tiene un bajo volumen de ventas, la distribución es limitada, generan pocas utilidades. Tenemos que capacitar a los vendedores y estimular la atención del consumidor

llamando la atención sobre las características del producto. La operación tiene un alto costo, se debe hacer publicidad al producto en sí y no a la marca.

- Crecimiento.

Suben las ventas y las utilidades, se tiene mayor competencia. Se distribuye a nuevas plazas, hay que prepararse para las imitaciones. El precio al consumidor se reduce, aquí ya promocionamos la marca.

- Madurez.

Se siguen incrementando las ventas hasta estabilizarse. Debemos de elaborar nuevos modelos o variantes para estimular el consumo. Llevar el producto a nuevas plazas. La competencia reduce su ímpetu.

- Disminución.

No se utiliza mucha publicidad, comienza la empresa a salir del mercado. Decidir si todavía conviene invertir en promociones y descuentos y de plano dejarlo morir. Existen otros productos mejores.

P.- Clasificación de los productos.

Los expertos en mercadotecnia han elaborado nombres para bautizar a los productos que se encuentran en determinada etapa de su ciclo de vida, estos son:

Estrella. En la introducción, se le tiene mucha fe, le invertimos cuantiosamente.

Interrogación. Está en crecimiento pero no ha dado todavía los frutos esperados.

Vaca lechera. Durante la madurez de un producto, sólo lo ordeñas, pero no le inviertes.

Perro. Un producto perro es aquel que está en plena disminución, es mejor matarlo que seguirle gastando.

Q.- Áreas de investigación de mercados

Cuando investigamos un mercado no solamente tenemos que hacer el estudio del mismo, sino que debemos desarrollar otras áreas. Las áreas en las que podemos dividir a la investigación de mercados moderna son las siguientes:

1. Previsión de las ventas.
2. Investigación de mercados.
3. Potencias de zonas y cuotas para las mismas.
4. Desarrollo de nuevos productos.

Los puntos a observar en este apartado son: la idea, oportunidades, desarrollo, prueba, aceptación, planes comerciales, lanzamiento y seguimiento.

5. Inversión en publicidad.

Observemos aquí lo relativo a: ¿Qué debe decirse?, ¿Dónde?, modo de decir el mensaje y cómo determinar la eficiencia del mismo.

R.- Nichos de mercado.

Una forma para que el pequeño empresario crezca y domine una rama del mercado es el optar por atacar esos segmentos del mercado que las grandes empresas no pueden o no les conviene atacar.

Definimos como mercado a las personas u organizaciones con deseos o necesidades a satisfacer, dinero para adquirir esos bienes o servicios y la disposición para hacerlo. Un mercado objetivo es un grupo de clientes a los que están dirigidos específicamente los esfuerzos de mercadotecnia de la empresa. La elección cuidadosa y la definición exacta de los mercados objetivo, son esenciales para el desarrollo de un programa de mercadotecnia.

Cuatro pautas generales rigen la elección del mercado objetivo:

- 1.- Estos deben de ser compatibles con las metas e imagen de la empresa.
- 2.- Igualar la oportunidad del mercado con los recursos de la compañía, esta pauta quiere decirle al micro y pequeño empresario, que su nicho o segmento debe de ser acorde con las limitaciones de su empresa.
- 3.- Debe buscar mercados que producirán un suficiente nivel de ventas.
- 4.- No debe entrar a un mercado que ya esté saturado por la competencia a menos que ofrezca una ventaja competitiva muy grande.

La segmentación del mercado es el proceso de dividir el mercado total heterogéneo para un bien o servicio en varios segmentos, cada uno de los cuales tiende a ser homogéneo en todos los aspectos importantes.

Por ejemplificar lo que la segmentación de mercado es, supongamos que un micro industrial produce leche, pero la competencia directa con las grandes empresas lo hacen salirse de mercado, decide este hacer leche de sabores, la cual sólo le interesa al sector infantil. La gran empresa no tiene interés en hacer dos tipos de leche y sigue con su mismo producto, cuando la micro empresa ya se apodera de ese segmento de mercado.

S.- Bases para la segmentación.

El mercado de consumidores se puede segmentar sobre la base de las siguientes características: geografía, demografía, psicográficas y comportamiento. Se debe estar especialmente atento a las tendencias en cada subcategoría ilustradas como sigue:

- Geográfica. Como lo puede ser el clima, la región, o el tamaño de la ciudad.
- Demográfica. Caen dentro de este apartado el sexo, la edad, el ciclo de vida, la educación, la religión, la raza, etc.
- Psicográficas. Como son la clase social, la personalidad y el estilo seguido por los clientes potenciales.
- Comportamiento. En base a los beneficios que esperan del producto y a la tasa de utilización o uso del mismo.

Para fines prácticos para el micro y pequeño empresario probablemente no necesite segmentar en base a todos los parámetros que aquí se enuncian, como puede ser el caso del comerciante que sólo vende regionalmente y no se fije en otras condiciones mas que en las de su ciudad o entidad.

T.- Batallas en marketing.

La libre empresa es la guerra de la mercadotecnia. Si se desea participar en el juego de la libre empresa, conviene aprender primero los principios que lo rigen.

Hablaremos sobre las "guerrillas" en el campo de la mercadotecnia, que son precisamente las pequeñas empresas y tocaremos tres principios importantes para la supervivencia y fortalecimiento de las mismas.

Desde China, hasta Cuba, Vietnam y México, la historia muestra el poder del movimiento de guerrillas. También en los negocios, la guerrilla posee un depósito de ventajas tácticas que permite a la pequeña empresa prosperar en tierra de gigantes.

La clave en una lucha de mercadotecnia está en ajustar las tácticas nuestras en relación a la competencia y no a nuestra propia empresa. Más importante que el tamaño propio, es el de la competencia. Veamos ahora los tres principios de esta guerra:

1.- Hallar un segmento del mercado lo suficientemente pequeño para defenderlo.

Este puede ser pequeño geográficamente hablando, en volumen o en algún otro aspecto difícil de atacar por una compañía mayor.

2.- No importa lo próspero que se llegue a ser, no hay que actuar nunca como el líder (si no lo somos).

El día que la empresa guerrillera ordene su primer Cadillac para el patrón, es el día en que nuestra empresa empieza a derrumbarse. Debemos de prosperar sí, pero con cimientos firmes y pasos bien medidos.

La organización reducida no sólo es una táctica para poner un porcentaje mayor de la fuerza en la batalla misma, también mejora la presteza de una guerrilla para responder a los cambios del mercado. Una guerrilla también puede aprovechar su tamaño pequeño para tomar decisiones rápidas.

3.- Estar preparado para retirarse apresuradamente ante una noticia de último momento. Una compañía que huye sigue viviendo para luchar en otra ocasión. Una guerrilla no tiene tantos recursos como para desaprovecharlos en una causa perdida; debe decidir con rapidez si renuncia o entra en acción. Aquí es donde la ventaja de ser flexible y tener una organización reducida realmente se aprovecha.

U.- El Mercado.

Un mercado consiste en personas u organizaciones con necesidades a satisfacer, dinero para gastar y el deseo de hacerlo, en otras palabras, entendemos por mercado el encuentro de la oferta y la demanda respecto a determinada mercancía o servicio.

Se dice que el mercado es, para el empresario, el problema de las cuatro "P's". Estas son: precio, producto, plaza y promoción.

• Precio.

Precio es el valor en dinero en que se estimará un producto o un servicio.

- Producto

El producto es el artículo o servicio con el que se satisface la necesidad o el deseo del consumidor.

- Plaza.

La plaza identifica al mercado como el lugar geográfico en el que ocurre el encuentro entre la oferta y la demanda. Es donde se vende el producto.

- Promoción.

Una vez que la empresa ha decidido dónde y a través de qué canales va a vender, debe decidir la clase de promoción.

V.- Estudio de mercado.

"Si escucháramos a los estudios de mercadotecnia sobre nuestros clientes tradicionales, tronaríamos... Busca clientes que no están satisfechos... y pregúntales qué es lo que no estamos haciendo".

Ed McCracken

C.E.O. Silicon Graphics.

Usted, el director-propietario, es en última instancia el responsable del marketing (mercadotecnia) y de las ventas de sus bienes y servicios. Un plan de mercadeo para una pequeña empresa es una concisa declaración de supuestos sobre el entorno de mercado en el que la empresa desarrolla su actividad y los objetos y acciones que se derivan de dichos supuestos.

Gran parte de los pequeños empresarios no tienen gran conocimiento acerca de lo que es un estudio de mercado o tienen la idea de que es sólo para grandes empresas y que son muy costosos, esto es una falacia, ya que basta y sobra con que tengamos un conocimiento del mercado, no es necesario para el caso del pequeño empresario el recurrir a estudios profesionales. Se desconoce el perfil de los clientes, y esto es necesario para definir la estrategia a seguir.

Cuando tenga una venta, sería muy prudente preguntar el porqué de la compra, hay que reafirmar con el cliente que fue una buena decisión.

Por el hecho de no hacer un estudio de mercado, por sencillo que sea, se puede caer en fallas de: localización, políticas de precios y ventas sin bases lógicas.

El costo sirve para ver si me conviene o no vender, no para fijar el precio. Ya se mencionó con anterioridad el hecho de que el precio estará determinado por el mercado.

En los deportes solo hay un ganador, en los negocios todos podemos ser ganadores. Nadie es perfecto, todos tenemos errores, pero lo que va al marcador son los aciertos. Hay que temer a la incompetencia, no a la competencia.

El estudio de mercado es la aplicación de un conjunto de técnicas útiles para obtener información sobre la evolución de la demanda, la oferta y la comercialización de un bien o servicio a ser producido por la pequeña empresa.

Son tres los objetivos específicos del Estudio de Mercado.

- 1.- El producto exacto o servicio a brindar.
- 2.- El consumidor o el usuario.
- 3.- El sistema de distribución del bien o servicio.

A continuación presentamos la que consideramos es la estructura básica de un Estudio de Mercado:

- La caracterización del bien o servicio a producir.
- El diagnóstico de la situación actual de la demanda y oferta.
- El pronóstico de la situación futura de la demanda y la oferta.
- El análisis y la propuesta del sistema de comercialización.

W.- Leyes de marketing.

Se ha hablado mucho sobre un concepto revolucionario en mercadotecnia y es lo que denominamos posicionamiento. Al Ries y Jack Trout, gurús en la ciencia de la mercadotecnia, hablan de que existen leyes en marketing que son inmutables, veamos las principales:

- La ley del liderazgo.

Es mejor ser el primero que ser el mejor. ¿Cuál es el nombre del primer hombre que cruzó solo el Océano Atlántico? Charles Lindberg, ¿Cuál es el nombre del segundo? No es tan

fácil de contestar. Con este ejemplo queremos ilustrar la diferencia entre el que "pega primero" y los que le siguen. Es mucho más fácil entrar en la mente del primero que tratar de convencer a alguien de que se tiene un producto mejor que el que llegó antes.

- La ley de la categoría.

Si no puede ser el primero en una categoría, cree una nueva en la que sí lo pueda ser. Amelia Earhart es conocida no como la tercera persona que cruzó el Atlántico, sino como la primera mujer que lo hizo. Si no hemos logrado entrar primero en la mente del consumidor, no debemos desanimarnos. Encontramos una categoría en la que podamos ser los primeros.

Cuando lancemos un nuevo producto, la primera pregunta que debemos hacernos es: "¿En qué es mejor este producto que los de la competencia?"; sino "¿el primero en qué?".

- La ley de la mente.

Es mejor ser el primero en la mente que el primero en el punto de venta. Ser el primero en la mente de los consumidores lo es todo en mercadotecnia. Si el marketing es una batalla de percepciones, no tanto de productos, entonces la mente tiene prioridad sobre el punto de venta.

- La ley de la escalera.

Qué estrategia vaya a utilizar, depende del escalón que ocupemos en la escalera. Aunque el primer objetivo del marketing debe ser introducirse primero en la mente. Hay estrategias para el número 2 y el número 3.

- La ley de lo opuesto.

Si opta por el segundo puesto, su estrategia está determinada por el líder. Al igual que un luchador utiliza la fortaleza de su oponente contra él, una empresa debe apoyarse en la fortaleza

del líder para convertirla en debilidad. Tenemos que descubrir el punto fuerte del líder y luego presentar al prospecto lo opuesto. (Es decir, no intentemos ser mejores, sino diferentes).

- La ley del sacrificio.

Tiene que renunciar a algo, para conseguir algo. Tenemos tres cosas que podemos sacrificar: línea de productos, mercado meta y cambio constante. Si queremos tener éxito debemos de reducir la gama de productos, para así concentrarnos más en los que ofrecemos. Lógicamente esta ley aplica sólo para los productores y no para el comerciante intermediario.

- La ley de lo impredecible.

Salvo que usted escriba los planes de sus competidores, no podrá predecir el futuro. Si nadie es capaz de predecir con certeza el clima con tres días de anticipación, entonces, ¿cómo pretende predecir lo que pasará en su mercado con tres años de anticipación?. Con esto no queremos decir que los pronósticos no son útiles, nos estamos refiriendo a los mercados de manera global y sus variaciones.

- La ley del fracaso.

El fracaso es parte de nuestra vida y debemos aceptarlo. Muchas empresas intentan arreglar las cosas en vez de desistir simplemente. Una estrategia mejor puede consistir en reconocer a tiempo el fracaso y reducir en lo posible las pérdidas. Debemos de luchar dejando la sangre por nuestras metas y objetivos, pero los errores se cometen y debemos saber admitirlos, corregirlos y volver a la carga.

- La ley de los recursos.

Sin los fondos adecuados, una idea no despegará del suelo. Se necesita dinero para introducirse en la mente. Y una vez que se está allí, dinero para permanecer en ella.

X.- Caracterización del bien o servicio.

Caracterización es la tarea que resume las características que el bien o servicio pueda o deba tener, a fin de que la descripción cualitativa del mismo satisfaga:

- Estándares internos.

Los parámetros que nos fijamos nosotros mismos en relación a aspectos técnicos, jurídicos, de mercado y de comercialización.

- Compromisos.

El compromiso que se contrae con el consumidos o usuario.

- Normas de calidad.

En México la Dirección General de Normas (DGN) edita normas de calidad para toda la gama de productos, pensando en el crecimiento empresarial, al extendernos a otros mercados, tengamos en consideración que la globalización de productos, también debe de influir en las normas sobre nuestros bienes, consideremos pues, las normas internacionales más estrictas desde hoy.

Y.- Posicionamiento.

¿Cuál es la palabra que primero nos viene a la mente cuando decimos: refresco de cola? Muy probablemente sea Coca-Cola, eso es posicionamiento, es lograr ubicar un producto en las mentes de los clientes. Hoy la comunicación en sí es un problema. Nos hemos convertido en la

primera sociedad del mundo que está supercomunicada. Cada año enviamos más mensajes y recibimos menos.

El posicionamiento comienza con un producto, que puede ser un artículo, un servicio, una empresa, una institución o incluso una persona. Pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes; o sea, cómo se ubica nuestro producto en la mente de éstos. El posicionamiento es también lo primero que viene a la mente cuando se trata de resolver el problema de cómo lograr ser escuchado en una sociedad supercomunicada.

El posicionamiento comporta cambios, pero sólo cambios superficiales, en la apariencia, que se realizan con el propósito de conseguir una posición valiosa en la mente del cliente.

El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; revincular las conexiones que ya existen.

Si una señora piensa en "tienda de la esquina" logremos que se fije una imagen de la nuestra, y no la de la cuadra siguiente. El concepto es sencillo, los resultados no esperarán.

Z.- Análisis de la demanda.

Entendemos por demanda la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere en una medida del tiempo, a fin de procurar la satisfacción de esas necesidades, a cambio de un precio determinado.

El fin primordial que perseguimos al realizar el análisis de la demanda es determinar y medir cuáles son las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado en relación a un bien o servicio, así como precisar la posibilidad de que el producto participe en la satisfacción de dicha demanda.

En una investigación se pueden usar datos primarios, datos secundarios o ambos. Los datos primarios son datos originales que se recopilan específicamente para el proyecto de que se trata. Los datos secundarios ya se han obtenido para algún otro fin.

Por ejemplo, cuando los investigadores se paran en un supermercado y observan el comportamiento de los clientes, están recopilando datos primarios. El censo de la población que lleva a cabo el Gobierno o el INEGI son datos secundarios.

Uno de los errores más grandes que se cometen en la investigación de mercados es recopilar datos primarios antes de agotar la información disponible en la fuente secundaria. Por lo general, la información secundaria se puede obtener con mucha más rapidez y a un costo mucho menor que los datos primarios.

Dependiendo del producto o servicio que elabore este tipo de empresas, es la fuente que se utilizará, dado el tamaño de las empresas en cuestión, cabe la posibilidad de que el empresario lleve a fin cierta encuesta, entre las técnicas disponibles, existen:

- 1.- Entrevistas personales.
- 2.- Entrevistas telefónicas.
- 3.- Uso de correspondencia para enviar cuestionarios.

Otro método muy útil y económico es la observación, y consiste en estudiar las conductas de compra de nuestros clientes potenciales. No hay entrevistas, aunque pueden ser utilizadas para obtener información adicional.

Un índice que ayuda a determinar la demanda es el Consumo Nacional Aparente (CNA), que representa la cantidad de determinado bien o servicio que el mercado requiere, y se expresa por la relación: $\text{Demanda} = \text{CNA} = \text{Producción nacional} + \text{Importaciones} - \text{Exportaciones}$.

AA.- Análisis de la oferta.

Entendemos por oferta la cantidad de bienes o servicios que cierto número de oferentes están en posibilidad de poner a disposición del mercado, a un precio determinado.

El objetivo que se persigue mediante el análisis de la oferta es el de determinar o medir las cantidades y condiciones en que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o servicio.

La oferta, al igual que la demanda, es función de una serie de factores, por lo que la investigación de campo que se haga deberá tomar en cuenta todos estos, junto con el entorno económico en ese momento.

La oferta se analiza en forma análoga (similar) a la demanda, entre la información necesaria para poder efectuar el análisis de la oferta tenemos:

Productores del mismo bien o prestadores del mismo servicio.

Número de ellos.

Localización.

Capacidad instalada y utilizada.

Características de sus procesos.

Planes de expansión, productos nuevos o sustitutos.

Calidad y precio de los productos.

AB.- Demanda potencial o insatisfecha.

La demanda potencial o insatisfecha es la cantidad de bienes o servicios que es probable que el mercado consuma en tiempos venideros.

Una vez que tenemos los datos y las proyecciones futuras tanto de oferta como demanda, por cada año, por cada trimestre, u otro periodo, la demanda potencial se determina mediante una simple diferencia entre estos, es decir:

$$\text{Demanda potencial} = \text{Oferta} - \text{Demanda.}$$

El resultado que obtengamos deberá de ser negativo, ya que es un requisito para que exista la producción de ese bien, que la demanda sea mayor que la oferta.

La estimación de la demanda insatisfecha en el área de mercado por atender puede realizarse considerando: en base a la experiencia, las estadísticas de los productos, tomando en consideración cartas e intención o pedidos de los posibles clientes.

AC.- Análisis de precios.

Los términos precio, valor y utilidad son conceptos relacionados, definamos cada uno de ellos.

- Utilidad.

Es la diferencia entre el precio y el costo total de un bien o servicio. Es también el atributo de un artículo que da lugar a la satisfacción de un deseo (para qué sirve).

- Valor.

Es la medida cuantitativa del valor de un producto como intercambio por otro. Se puede decir que un libro vale lo que diez plumas o cien borradores.

- Precio.

Término usado para describir el valor monetario de un artículo, es el valor expresado en pesos y centavos.

Los factores que constituyen la base para el análisis de los precios, son:

La relación de ventas con el precio del bien o servicio.

La forma de pensar y el comportamiento del consumidor.

Los propósitos que se siguen en la política de precios.

Los costos relacionados con el bien o servicio.

El ciclo de vida del bien o servicio.

La imagen que se desea dar de la empresa o del bien.

Al fijar los precios debemos de tener muy claros, que objetivos perseguimos, como:

- Orientación hacia las utilidades.

Para lograr un rendimiento objetivo o para maximizarlas.

- Orientación hacia las ventas.

Para aumentar el volumen de ventas, para mantener la participación en el mercado, para aumentar la participación en el mercado.

- Orientación hacia el status quo.

Lo que quiere decir esto es "vivir y dejar vivir". Para estabilizar los precios o para hacer frente a la competencia.

AD.- Servicio a clientes.

Por lo que a cómo tratar a nuestro cliente se refiere, nosotros no le hacemos al cliente un favor al comprarle, más bien él nos hace un favor al comprarnos a nosotros. El cliente es la razón por la cual existen los negocios.

Nos encontramos ante actitudes que creen que el servir al cliente es un acto servil y denigrante, no entendemos el ¿para qué servir al cliente?. Tomemos en cuenta que por él o por ellos nos mantenemos con vida en la empresa. Por cada cliente que habla mal, se calcula que se pierden 10 ventas, y tu competencia gana 10 clientes. Por cada uno que habla bien sólo ganas 3 clientes.

Debemos de mantener atenciones con el cliente ya que aunque no se vean los beneficios económicos inmediatamente se darán, este es el caso de mantener por ejemplo un directorio de

clientes y enviar cartas de Navidad o de onomástico. Debemos de mantener una estrecha y continua comunicación con los clientes. Poco se usa pedirle a un cliente satisfecho una carta testimonial, esto sirve mucho para demostrar a otros que somos buenos en lo que hacemos.

AE.- Otorgamiento de crédito.

En la tabla # 20 muestra los tres diferentes tamaños de empresa, que hasta el momento hemos venido comparando, en relación a si brindan o no el servicio de darle crédito al cliente.

Fuente: INEGI.

Tabla # 20. Otorgamiento al crédito.

Otorgan crédito	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
Sí	39%	70%	75%
No	61%	30%	25%

La más importante conclusión que se deduce de estos datos es que el micro-empresario no da crédito, cosa que si hace la pequeña empresa.

Si de verdad valorizamos el buen servicio, consideremos la opción de brindar crédito a nuestros clientes, no sin antes haber estudiado el cómo se va a realizar esto. Para el micro-empresario es muy difícil poder brindar crédito ya que por lo general no tiene la fuerza financiera para poder brindar este servicio financiando a sus compradores, y también implica un mucho mayor control. Lo que aquí queremos destacar es que un adecuado plan crediticio no

está fuera de su alcance, y el caso de ser una mediana empresa de ninguna manera es garantía para que esta plan funcione ya que un sinnúmero de empresas grandes y fuertes han desarrollado programas de crédito con desastrosos resultados. Mientras en nuestro país las tasas de interés bajan, o se mantienen a la baja, el uso del financiamiento aumentará.

AF.- Servicio al 100%

"La mejor y más económica forma de mantener clientes satisfechos es el servirles bien desde el principio".

No son pocas las empresas en nuestro país que creen que el dar un buen servicio implica lograr o tender hacia el "servicio al 100%", no podemos decir que esto sea un error, pero primero definamos lo que quieren decir con ese servicio al 100%. Significa esto por lo general, que cuando el cliente entre a la tienda, o haga un pedido, se tenga todo lo que el pide, esto en sí está muy bien pero consideremos algunas implicaciones:

Primera, el costo de mantener un inventario muy grande, que es el caso de una empresa que quiere tener todo lo que el cliente pida, es muy alto y, dependiendo del producto que se trate, bien puede esta no ser la mejor opción.

Segunda, el servicio no termina o no se limita solamente a tener todo lo que el cliente nos pide, un buen servicio es mucho más amplio que eso, es brindarle la debida atención, es tratarlo en forma particular y dándole su debida importancia, es ese trato que hace que un cliente quiera regresar, es sobrepasar sus expectativas, etc.

De ninguna manera queremos decir que el servicio lo es todo, pero sí es una muy buena parte, en nuestro país la gente es alegre y amistosa, potencialicemos estas cualidades en nuestros empleados, con sus debidas limitaciones, y recordemos también que no damos el mejor servicio nadamás por que sí, sino que lo hacemos porque de eso depende que nuestro negocio genere las utilidades que de él esperamos.

VIII.- RECURSOS HUMANOS .

VIII.- RECURSOS HUMANOS

"Clientes primero, empleados segundo,
accionistas tercero, comunidad cuarto".

Credo de H. B. Fuller.

A.- Introducción.

La organización, para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos; estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Son de tres tipos, a saber:

- Recurso materiales.

Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

- Recursos técnicos.

Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, y el conocimiento propio del proceso (Know-how).

- Recursos humanos.

Aquí quedan comprendidos no sólo el esfuerzo o la actividad humana, sino también: conocimientos, experiencias, motivaciones, aptitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

B.- Importancia.

Es por lo anteriormente citado, el recurso más importante con el que cuenta la empresa, sin él, sería imposible realizar cualquier tipo de actividad. Ha surgido un cambio de actitud muy positivo e relación al recurso humano, al personal, desde la revolución industrial en donde se veía simplemente como un objeto o una máquina pisoteando su dignidad como persona. Ahora, somos conscientes de la importancia de la personas dentro de la organización y sabemos también que si trabajan identificadas con la empresa y lo hacen con gusto y esmero los beneficios son para todos. Mientras más grande sea el pastel más le toca a cada parte. Se acabó la época en que cada parte: obreros y patrones jalaba para su lado, sólo con mentalidad de equipo y con objetivos comunes saldrán adelante las empresas.

La administración de los recursos humanos de una pequeña empresa es una de las mayores dificultades. Es una habilidad que pocas personas disponen; es muy peligroso asumir que se puede dirigir fácilmente a un grupo de personas. No es una mala idea contratar a un asesor externo para que diseñe los perfiles de los puestos de trabajo, establezca políticas de contratación y de capacitación para el personal. Aún cuando esta asesoría pueda resultar gravosa, una equívoca política de contratación tendrá graves repercusiones en el futuro inmediato. Creemos de que se debe de tener al frente de la empresa no a "gerentes", sino a verdaderos "líderes" que sepan encaminar el esfuerzo común hacia unas metas definidas para beneficio de todos. La característica esencial para ser un líder es la confianza, todos tenemos gente abajo de nosotros, todos podemos ser líderes.

Los negocios dependen para su crecimiento de la capacidad de su personal. Buenos empleados significan un gran logro; los malos pueden destruir el negocio. Aparte de estas consideraciones también se quiere hacer notar los "sueldos de hambre" que se pagan en varias empresas con los cuales es imposible virtualmente tener una vida digna. Dentro de la ética del empresario se debe de considerar este aspecto de justicia social.

C.- Ventajas de la pequeña empresa con su personal.

Por las características de la micro y pequeña industria es posible propiciar un buen ambiente de trabajo. Antes mencionábamos que es muy complicada la administración del personal, esto es cierto, pero estas dificultades con las que nos encontramos se pueden ver disminuidas por que existe:

Un ambiente informal, lo cual permite que las relaciones entre el empresario y los trabajadores sean estrechas y amistosas.

Una organización flexible sin los reglamentos estrictos de una compañía grande, ni la burocracia y papeleo correspondiente.

Una mayor participación del trabajador en más áreas del proceso de producción

Un mayor contacto con los empleados y una mejor comunicación de iniciativas, problemas e inquietudes.

D.- Capacitación a los empleados.

No vamos a tocar por el momento lo concerniente a el cómo capacitar a nuestros empleados, sino que vamos a partir de las estadísticas sobre en cuantas empresas se ha recibido capacitación para los empleados. (Fuente: Nafinsa e INEGI).

Tabla # 21. Capacitación a los empleados.

Han recibido	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
Sí	19%	64%	72%
No	81%	38%	28%

En la tabla # 21 nos encontramos con datos que ya son imaginables pero con proporciones que asombran. Un 81% de los micro-empresarios no ha recibido en su empresa capacitación. El problema no termina ahí, tenemos que vislumbrar las causas y no las consecuencias, y atacar el problema desde la raíz. Es cierto que el acceso a capacitación específica es difícil, pero también es cierto que no estamos acostumbrados a realizar la más importante de nuestras inversiones: en nuestra gente.

Empecemos no por capacitar al trabajador, y esto hay que dejarlo claro, tenemos que capacitarnos primero a nosotros mismos, los empresarios, para que así después nosotros ayudemos a nuestra gente. Implica gastos, tiempo, humildad y trabajo, pero los resultados en el mediano y largo plazo comprueban que hicimos lo correcto. Es de llamar la atención que ante una apertura mundial de mercados, ante una verdadera lluvia de productos importados, estemos sentados en nuestros laureles esperando que un milagro nos ayude, ese milagro nunca llegará. Está en nosotros realizar ese milagro y si no lo hacemos nosotros y hoy, probablemente después no tengamos para qué hacerlo.

E.- Características.

Los recursos humanos tienen unas características muy particulares, las cuales citamos aquí:

- a) No pueden ser propiedad de la organización.
- b) Las actividades de las personas son voluntarias.
- c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles.
- d) El total de recursos humanos de un país o de una organización es un momento dado puede ser incrementado. Hay dos formas: descubrimiento y mejoramiento.
- e) Los recursos humanos son escasos.

F.- Personal frustrado.

"¡Sólo me explotan!", este es el comentario que no pocos empleados hacen al referirse a su situación laboral. No conocen lo que es la lealtad a la empresa, por que probablemente nuestra empresa no la merece o no se les ha enseñado. Ven como que es su trabajo, el negocio del dueño. Y comentan que en cuanto puedan o consigan algo mejor se van.

Se tiene que tener conciencia de las actitudes, es algo que no se puede definir pero sí crear. Debemos de tener constantemente la preocupación por mejorar al personal. Preguntémonos si ¿cada día hacemos algo por mejorar a nuestro personal?

Queremos enfatizar la importancia del reconocimiento, muchas veces les decimos lo que está mal pero no lo que está bien, no perdamos de vista el concepto de equipo.

G.- Bajos sueldos.

En México, teniendo salarios mínimos delimitados para los tres tipos de zonas económicas, es difícil saber con certeza el promedio de ingresos de las personas ya que muchas de ellas viven en una economía subterránea, lo que sí es un hecho es que en muchas empresas se paga mucho menos de lo debido. No pocas veces se menciona la posibilidad de una inversión extranjera en nuestro país tomando como punto de vista principal el bajo costo de la mano de obra sin tomar en cuenta cosas tan positivas como la capacidad de trabajo, la tenacidad y el ingenio del mexicano.

La rotación de personal es un grave problema que no se ha podido detener, es responsabilidad de la empresa brindar el ambiente de trabajo agradable para que los empleados se puedan desenvolver y es responsabilidad de los trabajadores el responder positivamente a las expectativas de la organización. En el momento en que se les dice ¿cuándo podrán tener un aumento?, y ¿Entre cuánto será y cómo obtenerlo?, Si espera un aumento del 20% y solamente se le va a dar el 10%, existe frustración por esta falta de conocimiento de las reglas claras del juego. Preferimos muchas veces quedarnos con todo el pastel para nosotros, cuando en vez de tener un "gansito", trabajando unidos, podríamos tener una tajada de un pastel de bodas.

¿Cuántas veces no sale un buen empleado porque le ofrecen un pequeño aumento?. Se debe de lograr esa identificación plena con la empresa, y para eso se deben de cuidar las prestaciones que les brindamos como:

Seguros de grupo.

Vales de despensa, gasolina.

Becas, cursos de capacitación.

Participación en la empresa. Esta estrategia se pudiera considerar al darles una opción de compra futura de acciones para los empleados a precios actuales.

Se tiene que tener bien definido el tipo de empleado que es, ya que no es lo mismo una persona nueva que una persona fiel y de mucha confianza, a lo que se quiere llegar es a hacer hincapié en la necesidad de pagar sueldos justos y de reconocer el mérito de nuestros empleados.

H.- Marginación en México.

Consideramos pertinente hablar ahora sobre la situación económica y de bienestar que se vive en nuestro país. Basado en un análisis de los "Indicadores socioeconómicos e índice de marginación municipal 1990" y en los "Niveles de bienestar en México" elaborados respectivamente por el Consejo Nacional de Población (Conapo) y el Inegi, obtuvimos los siguientes datos que reflejan una triste realidad.

En 1990, informa el estudio, 46.4% de los mexicanos vivía en estados que mostraban los más altos grados de marginación del país y los menores niveles generales de bienestar.

El tamaño del subdesarrollo en que viven alrededor de la mitad de los mexicanos se aprecia en toda su magnitud si se considera que a una escala nacional 63% de la población económicamente activa gana menos de dos salarios mínimos, 57.1% de los habitantes de este país vive con hacinamiento y 34.4% se localiza en poblaciones con menos de cinco mil habitantes.

Además, 21.5% de los mexicanos carece en sus hogares de drenaje y excusado, 13% no tiene energía eléctrica, 20.9% no goza del servicio de agua entubada.

En materia educativa las cifras resultan alarmantes, pues todavía 12.4% de la población es analfabeta y casi un tercio (29.3%) de los mexicanos no han concluido la instrucción primaria.

Quisimos mencionar estos datos para hacer que los empresarios, sin importar el giro en que se desempeña ni el tamaño de su negocio, tomemos conciencia de que tenemos una obligación moral con la población menos favorecida.

I.- El ambiente laboral.

Por ambiente laboral entendemos las costumbres y las leyes que regulan las condiciones del trabajo remunerado. En cualquier empresa se da un tipo de ambiente laboral, es labor del empresario poner todo lo que esté de su parte para lograr un ambiente adecuado y propicio para el trabajo de calidad.

Para corregir fallas y problemas es indispensable partir de un buen conocimiento de la empresa y del ambiente laboral que existe en la región en que se ubica.

Generalmente las costumbres y leyes que regulan las condiciones de trabajo, han sido establecidas por empresas ubicadas tiempo atrás. Está en nosotros el tomar los elementos positivos y el corregir los negativos. Consideramos como elementos importantes del ambiente laboral los siguientes:

Salarios.

Sistemas de pago.

Formas de contratación.

Horarios de trabajo.

Seguridad social.

Sindicatos y agrupaciones.

• Salarios.

En el punto anterior se habló con amplitud sobre los sueldos y salarios. También entran dentro de este apartado las prestaciones y la capacitación. Las empresas pueden y por lo general deben de pagar un salario superior al mínimo, pero no menor a este so pena de infringir la ley.

- Sistemas de pago.

Para computar el tiempo y el trabajo ejecutado tenemos diversas formas de hacerlo:

- 1.- Destajo.

Se paga en función de la cantidad de trabajo, convenido un precio por cada unidad de trabajo medible. Es importante que para no descuidar la calidad también se mida esta y se aplique a la forma de pago, para evitar el querer producir mucho, menospreciando la calidad.

- 2.- Tiempo.

El sueldo o salario se paga en función de la asistencia del trabajador a la empresa, calculado este por hora , por día o por jornada.

- 3.- Mixto.

Es una combinación de los dos anteriores, un sueldo base por tiempo y una comisión o premio por destajos.

- Formas de contratación.

La forma de contratación es individual cuando el contrato se realiza únicamente entre la empresa y el trabajador, y colectiva cuando se realiza a través de un sindicato. Es conveniente para dejar las reglas del juego claras, tanto para el patrón como para el empleado, hacer siempre contratos de trabajo.

- Seguridad social.

Es la protección que reciben, por parte del IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social) el trabajador y su familia. La seguridad social está reglamentada por el gobierno y las prestaciones se otorgan a través de instituciones públicas de salud.

Las principales prestaciones a que se tienen derecho son:

Asistencia médica-quirúrgica, medicamentos y hospitalización hasta por 52 semanas para un mismo padecimiento para el trabajador y su familia.

Ayuda para gastos de matrimonio.

Ayuda en maternidad.

Ayuda en especie, al nacer un hijo.

Canastilla para el recién nacido.

Pensión por invalidez temporal o definitiva cuando haya acreditado el pago de 150 cotizaciones semanales.

Pensión por vejez al haber cumplido 65 años y tener acreditadas 500 cotizaciones semanales.

Pensión por cesantía o edad avanzada a partir de los 60 y hasta los 64 años de edad, con 500 cotizaciones semanales y quedando privado del trabajo remunerado. Esta pensión excluye la posibilidad de obtener posteriormente la pensión de invalidez o vejez.

Asignaciones familiares por esposa e hijos, adicionalmente de las pensiones.

Tendrán derecho a los servicios de asistencia médico-quirúrgica, medicamentos y hospitalización, así como las pensiones y asignaciones familiares las siguientes personas:

a) La esposa o la concubina con quien haya vivido 5 años. Si existen varias concubinas no se tendrá derecho.

b) Los hijos menores de 16 años, hasta de 25, si estudian en planteles oficiales, o los incapacitados.

c) Los padres, siempre y cuando vivan en su hogar.

Por falta de recursos se considera que el 70% de los trabajadores en pequeñas empresas no están inscritos en el Seguro Social (fuente: Nafinsa) y que sólo se les otorgan prestaciones como aguinaldo y vacaciones. Aquí queremos hacer un atento llamado hacia la ética del empresario, en su papel de propiciar el bienestar de la sociedad, empezando por sus empleados.

- Sindicatos.

La pequeña empresa se encontrará tarde o temprano con alguna asociación de trabajadores creada para proteger los intereses de sus agremiados, tienen los trabajadores todo el derecho de hacerlo, pero también la obligación de sólo defender sus derechos, si se ven pisoteados, y no de presionar al patrón para conseguir más de lo justamente merecido. El empresario necesita entablar conversaciones con los sindicatos, lo que no significa que vaya a aceptar todo lo que le pidan, como tampoco que mantendrá una actitud intransigente y rígida. Un sindicato responsable además de defender los intereses de sus agremiados, también puede ayudar a la empresa a imponer disciplina, orden y, en consecuencia, aumentar las utilidades.

J.- Reclutamiento y selección de personal.

Durante la revolución industrial, el reclutamiento le correspondía a los supervisores, hoy en día, se ha probado su importancia y la necesidad de contratar a la persona indicada para el puesto indicado.

Los empresarios reconocen que la mayoría de las fallas en la contratación se deben a la ligereza con que se tomaron las decisiones en la selección de personal.

Se maneja como el término de selección de personal a la elección de la persona adecuada y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en su puesto y el desarrollo de

sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad para contribuir así a los propósitos de la empresa.

En la selección de personal seguimos los siguientes principios fundamentales:

1.- Colocación.

Es lograr descubrir habilidades y aptitudes para que desarrolle un puesto eficientemente.

2.- Orientación.

Si no es la persona indicada en nuestra empresa, dirigirlo hacia otras fuentes de empleo.

3.- Ética profesional.

La decisión que tomemos afectará la vida de la persona en cuestión.

Las grandes empresas suelen tener departamentos de recursos humanos, los cuales entre otras cosas, son los encargados de seleccionar al personal. En la micro y pequeña empresa, el dueño o patrón es quien realiza esta acción. Ponemos a su consideración los elementos para hacer más técnica esta selección:

• Vacante.

Cuando la actividad empresarial crece, se generan puestos sin titulares, debemos estar abiertos a la posibilidad de redistribuir el trabajo entre los elementos en que contamos y si es mejor contratar gente, no lo dudemos.

• Análisis y evaluación de puestos.

Para lograr una selección conveniente se deben tomar en cuenta las premisas que afectan a la empresa: el ambiente laboral y las metas de la empresa. Debemos de tener a cada puesto especificado delimitando las actividades que debe realizar, asignando su responsabilidad y su

autoridad correspondiente, por escrito. Cuando requiramos personal hay que determinar los requerimientos exactos que ocupamos satisfacer.

- Inventario de recursos humanos.

Antes de buscar candidatos fuera de la empresa se deberá indagar si dentro de la misma existen personas que por sus conocimientos, experiencia y habilidades tengan el potencial suficiente para ocupar el cargo. Para lo mismo, tengamos presente nuestro inventario de recursos humanos para ver con qué tipo de gente y con qué cualificaciones contamos.

- Fuentes de reclutamiento.

Si no tenemos a nadie, a cartera de candidatos. Un medio adecuado puede ser a través del contacto directo con amigos que conozcan el ambiente y si no se puede recurrir a agencias, periódicos, etc.

- Solicitud de empleo.

Al candidato a ocupar la plaza se le requerirá una solicitud de empleo dónde describe sus características generales, escolaridad, habilidades y experiencia laboral previa, así como aptitudes de sueldo y demás información necesaria.

- Entrevista.

La entrevista es el primer contacto que se establece entre los interesados, esta permite obtener información acerca de la preparación del candidato para el puesto que previamente se analizó y de su situación personal. Se inicia con lo que se llama el "rapport" que no es otra cosa que romper el hielo. Se continúa con la cima, dónde ya aterrizamos a su historia laboral, educativa, personal, su tiempo libre, proyectos a corto y largo plazo, aspiraciones, etc. Y se

termina con el cierre de la misma. Es bueno al terminar la entrevista hacer un resumen de las características con la apreciación objetiva del candidato.

- Pruebas psicológicas o de trabajo.

Dependiendo del tipo de puesto que se va a desarrollar, se le hacen pruebas para determinar la veracidad de sus habilidades en el campo de trabajo.

- Examen médico de admisión.

Es importante conocer plenamente la situación de quien vamos a contratar, un examen médico define si está en condiciones adecuadas para cubrir el puesto.

- Corroboración de la información.

Ya con un número pequeño de candidatos, se verifica la información que brindaron con referencias y trabajos anteriores.

- Decisión final.

Ya sea positiva o negativa, se deberá de comunicar al interesado lo más brevemente posible. En caso de ser positiva, se pasa a la contratación.

K.- Contratación.

En caso de tomar la decisión de incorporar al candidato a la organización, la persona debe firmar un contrato donde se asienten las obligaciones y responsabilidades que asume, así como las prestaciones y percepciones a que se obliga la empresa.

Aún si la persona comienza a trabajar sin firmar contrato, la Constitución Mexicana (Art. 123) señala que el empleado tiene la planta si éste no ha sido despedido y permanece el motivo del trabajo.

El contrato puede hacerse: por tiempo indefinido, por tiempo fijo o por obra determinada. En el primer caso, adquiere su planta desde el preciso momento en que empieza a laborar. Es posible elaborar contratos por tiempo indefinido en los que se establezca que el trabajador deberá pasar por un periodo de prueba.

El contrato de prueba no deberá pasar de 30 días para un trabajador no calificado, en tanto que para uno especializado, su periodo de prueba podrá ser del doble.

La inexistencia de contratos escritos eventualmente puede favorecer más al trabajador que a la empresa, por eso siempre es recomendable formalizar la relación laboral mediante un contrato escrito.

Si se acuerda hacer un contrato de prueba y resulta que esta fue satisfactoria, al día siguiente del fin de este periodo, el trabajador se considera como de planta.

L.- Inducción y entrenamiento del personal.

Una vez seleccionado el trabajador, deberá pasar por una etapa de adaptación y entrenamiento. Cuando las labores no son tan simples o la persona no logra comunicarse con sus compañeros, a pesar de que logre conocer su trabajo, se sentirá extraño al grupo humano y a la empresa, y pensará que nadie se interesa por él.

La inducción del personal en la empresa es un paso previo importante para un buen entrenamiento. Consiste en ayudar al nuevo empleado a que se identifique con los de su grupo de trabajo y se motive, a la vez, al personal que ya labora en la empresa a que acepte y asimile rápidamente al nuevo elemento.

Para inducir al personal en la empresa informe sobre los siguientes puntos:

- 1.- Antecedentes de la empresa.
- 2.- Sistema de producción, distribución y ventas.
- 3.- Recomendaciones con respecto a puntualidad, presentación, relaciones, etc.
- 4.- Información sobre prestaciones.
- 5.- Actividades deportivas y de esparcimiento, si las hay.

A continuación se presenta al grupo y se le explica en forma general las funciones que cada quién desempeña. Para concluir el proceso de inducción, se lleva al empleado a su puesto de trabajo, se le muestran las herramientas y equipos que trabajará, se le indican las condiciones de higiene y seguridad que deberá observar, las acciones a realizar y a quién puede preguntar.

Se prosigue a hacer una demostración de las acciones, las cuales se le van indicando oralmente. Es importante comprobar que el entrenado ha comprendido claramente las instrucciones y verificar esto para evitar algún percance para él o la empresa.

En las grandes empresas el proceso de inducción se puede prolongar por espacio de semanas, se pasan videos y se muestra la filosofía y políticas de la empresa. Para una pequeña empresa el tiempo es menor, pero la importancia de una correcta inducción no se debe de poner en tela de juicio.

Hay personas que recomiendan traducir el tiempo destinado a las actividades de reclutamiento, selección, entrenamiento y evaluación a pesos para determinar cuanto cuestan a la empresa. Nosotros lo apoyamos pero tenga siempre en mente que la inversión en el personal es a mediano y largo plazo, y que el ponerlo en pesos sirve sólo para llevar un control y no para el desarrollo de los mismos.

M.- Evaluación del personal.

En los pequeños negocios, como en cualquier otro grupo humano, la evaluación se considera un procedimiento valioso para identificar deficiencias y estudiar la manera de superarlas.

El propósito de la evaluación es mejorar el desempeño del personal y no el de atrapar en falta al trabajador para luego ejercer un enjuiciamiento negativo de su desempeño.

Es importante que tanto el patrón como el trabajador sean conscientes de que la evaluación debe constituir una actividad positiva orientada hacia el desarrollo del personal. Así, cuando se hable de realizar una evaluación, no se generará temor y ansiedad, ya que lejos de contribuir a mejorar la productividad, producen desaliento y ocasionan tensión e inseguridad.

Tratemos de ser lo más objetivos posibles al evaluar el desempeño de las personas tratando de tener medidas cuantificables que revelen el verdadero desempeño de cada persona y dejando un espacio abierto a las sugerencias por parte del trabajador.

Cuando tenga que hacer una amonestación, nunca lo haga en forma pública; pero sí al reconocer los méritos de buenas ejecuciones, acompañado esto de una motivación general para evitar envidias entre los empleados.

Principales problemas laborales.

En la tabla # 22 donde se muestran los principales problemas laborales que presentan diferentes tamaños de empresas. No quiere decir que sólo tengan ese problema, sino que ese es el que consideran el primordial de los problemas que tienen en relación con su personal.

Los datos de la tabla # 22 son resultado de encuestas realizadas entre 13,573 empresas y nos brindan un panorama que es muy general, pero si las analizamos algo nos pueden decir: (Fuente: INEGI y Nafinsa).

Tabla # 22. Principales problemas laborales.

Problema	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
Ausentismo	41%	32%	28%
Alta rotación	20%	28%	32%
Capacitación	22%	23%	17%
Salarios	17%	17%	22%

- Uno de los principales problemas de nuestras empresas, contrario a lo que se podría pensar, como en el caso de los salarios, es el ausentismo, interesante sería saber las causas de el mismo y atacarlo de raíz.

- La capacitación no parece ser tan importante como las necesidades que de ella tenemos, la educación es la base para erradicar muchos males.

- Los altos índices de rotación también ocupan un lugar dentro de nuestras preocupaciones, pero esta se da mucho más en medianas empresas que en micros.

No quisiéramos considerar uno de estos problemas, solamente, como el más importante a resolver, todos nos afectan, está en nosotros poner nuestro grano de arena para lograr una mentalidad de verdadero compromiso por parte de todos, trabajadores y patrones, consigo mismos, con la empresa y con México.

Motivación del personal.

Canta un refrán que no sólo es perezoso quien no hace nada, sino también quien no hace bien lo que hace...

La motivación es lo que induce a las personas a hacer algo. Puede ser impulsada desde el exterior o desde el interior del individuo. Un motivo es el motor de una persona para actuar de cierta manera. Este comportamiento puede lograrse a través de la imitación, sugestión, el diálogo, el convencimiento y parcialmente mediante el temor o la coerción.

Las necesidades de afecto y elementales como habitación, comida, educación y descanso deben alcanzar una satisfacción mínima, antes de que aquellas de orden superior puedan empezar a tener un papel dominante en la vida del individuo.

Varios de los aspectos para lograr una motivación del personal son:

El salario.

Incentivos, premios y otros estímulos.

Posición en la empresa.

La capacitación.

Interés por el trabajo en sí mismo.

Las relaciones humanas y la comunicación.

Todos estos aspectos contribuyen a lograr que el empleado trabaje motivado, es un proceso largo y costoso, pero cuando se logra, los beneficios son magníficos.

¿Quién no ha escuchado cómo en Japón al principio de la jornada cantan todos el himno de la empresa?, ¿Cómo para quejarse de algo en vez de dejar de producir, producen más?, ¿Cómo se atreven a firmar contratos de por vida con una empresa?. Tal vez piense que es cuestión de cultura y en parte tiene razón, pero lo que es un hecho, y ejemplos para corroborarlo sobran es que en México se pueden hacer bien las cosas, que podemos enterrar al "ahí se va", que podemos llegar a ponernos todos la camiseta del mismo equipo, que nuestros ideales pueden llegar a emparentarse, que los trabajadores no sean estorbos sino pilares del desarrollo, que los patrones sean verdaderos líderes, que estemos conscientes de que ningún trabajo denigra, sino que engrandece y que veamos en nuestras obras algo más allá del producto que se produce.

Cuentan que estaban dos albañiles pegando ladrillos, uno lo hacía con alegría y motivación, le preguntaron al primero que qué hacía,

-pego ladrillos- contestó.

Le preguntaron lo mismo al otro,

-construyo una hermosa catedral- dijo.

Logremos primero empaparnos nosotros de esta filosofía y luego transmitámosla e irradiémosla a nuestros empleados.

N.- Desarrollo del personal.

Las empresas que triunfan son esfuerzos colectivos, de equipo. Aparte de su propia clarividencia, energía y capacidad directiva, los empleados productivos son quizás el elemento más valioso de una pequeña empresa. Seleccionar, formar y dirigir una plantilla productiva son factores de "fortuna o ruina" para el éxito o el fracaso de estas empresas.

Los factores clave para formar y dirigir una plantilla son:

Determinar las necesidades laborales específicas de la empresa.

Contratar empleados para equiparar su talento y experiencia a esas necesidades y expectativas.

Delegar de forma efectiva una autoridad considerable a los empleados.

Motivarlos para que incrementen su productividad. Muchas veces se cree que sólo la motivación económica funciona y no es así, el ánimo de la persona también tiene su lugar y la motivación bien puede ser un reconocimiento público o algo similar.

Los propietarios de negocios pequeños con experiencia han encontrado formas de atraer a los buenos empleados a sus organizaciones, y conservarlos. La clave está en hacer hincapié en las ventajas únicas de trabajar y sentirse una parte de la compañía pequeña. Estas incluyen:

Una atmósfera cálida de trabajo.

La imposibilidad de que un nuevo empleado se pierda en una multitud de personas.

Mejores oportunidades de avance (debido al mayor potencial de expansión de un negocio pequeño)

Mayor responsabilidad y reto de trabajo.

Un mayor sentido de logro.

Una mayor oportunidad de incursionar en diferentes áreas de un negocio, en lugar de trabajar en una pequeña área.

No pocas veces nos hemos encontrado con el problema de actitud que se refiere a los empleados como: "¡no sirven para nada!, ¿para qué los contraté?". O la creencia generalizada ya comentada anteriormente de que si los capacita, se le van. Está claro que no son parte de la familia, pero esto es la carnal, si vemos a la empresa como una gran familia y hacemos que motivándolos todos se "pongan la camisa del equipo" la empresa marchará mejor. Se deben de considerar cuidadosamente sus derechos y sus prestaciones.

Otra implicación es que muchas veces no existe una descripción del puesto, no necesita ser elegante pero sí por escrito. Cada quién debe de tener su lista de actividades de lo que debe de hacer para la eventualidad de que si esa persona no está, alguien más lo pueda hacer, es decir, detallar los procedimientos claramente.

El acoso sexual es otro grave problema que se vive, aparte de este problema también tenemos, aunque pocas veces somos conscientes de ello, una grave discriminación. En una economía que cada vez tiene menos fronteras, imaginémonos que la persona con la que tenemos que firmar un contrato es una mujer, o una persona de color, o un homosexual. Si no eliminamos esta discriminación vamos a tener severos problemas, estamos luchando contra 500 años de costumbres, no podemos ser radicales, pero sí tener en cuenta este necesario cambio gradual a aceptar a todo mundo.

Ñ.- Relaciones públicas.

Ocupamos constantemente mejorar la imagen y percepción de la empresa para clientes internos y externos. Los externos son aquellos que no forman parte de la organización, los consumidores de nuestro producto ya sean intermediarios o consumidor final. Los internos son por ejemplo los diferentes procesos o departamentos por los cuales pasa mi producto al ser elaborado, así, el proceso B es cliente del proceso A, si B precede en la línea de proceso a A.

Se deben de mantener relaciones con:

- El personal.
- Los proveedores y acreedores.
- Los clientes.
- La prensa.
- El gobierno.
- Las instituciones, cámaras, etc.
- La comunidad.

Las relaciones públicas consisten en crear y mantener sensaciones de buena voluntad hacia el negocio entre personas internas, y para el negocio consigo mismo. Los recursos disponibles para esto en la pequeña empresa son limitados aunque, de hecho, se pueden mantener relaciones públicas sumamente útiles a bajo costo. La primera y más obvia es el comunicado de prensa cuando se abre la empresa, lanza un nuevo producto, cambia de nombre, algún logro especial, etc. Otras actividades de relaciones públicas a bajo costo serían: disponer de una recepción o un cocktail, organizar una exhibición de sus productos, patrocine una obra de caridad o ponga sus instalaciones a disposición de las mismas. mande imprimir camisetas o calcomanías con su nombre o logotipo, invite a editores a que escriban sobre su empresa, etc.

En México las relaciones cobran un tinte muy particular, esta sobrentendido el hecho de que se deben de cultivar lo mejor posible.

IX.- DERECHO LABORAL .

IX.- DERECHO LABORAL

A.- Salida del trabajador de la empresa.

El propósito del manejo del personal es obtener la mayor realización de los individuos en el trabajo para beneficio de la empresa y los miembros que la integran.

Ello supone que deberá tener las funciones del manejo de personal que corresponden a las fases del ciclo del trabajador en la empresa, desde que inicia hasta que egresa por renuncia voluntarias, despido justificado, jubilación o muerte.

Este ciclo tiene tres fases que podemos distinguir:

- 1.- El ingreso del trabajador o empleado.
- 2.- Las actividades relacionadas con el servicio que presta el trabajador.
- 3.- Lo relacionado con el egreso del trabajador.

En la Ley Federal del Trabajo, en el Contrato Colectivo de Trabajo y en la Constitución Política el empresario encontrará las fuentes principales para que pueda normar las relaciones en su empresa.

La Ley Federal del Trabajo tiene el carácter de ser la ley tutelar, y busca la protección del trabajador. El Contrato Colectivo contiene las cláusulas de derechos y obligaciones de las partes que celebran un contrato de trabajo.

El Contrato Colectivo de Trabajo lo elabora el empresario o el patrón y el sindicato representativo de sus trabajadores. Debe presentarse por escrito y triplicado ante la Junta de Conciliación y Arbitraje competente. El Contrato Colectivo de Trabajo puede ser por obra terminada, tiempo determinado o tiempo indeterminado, que es el más común en la empresa. El contenido de las cláusulas se refiere a los salarios, horas y condiciones de trabajo.

Dentro de las relaciones laborales de una empresa es importante conocer el fenómeno de la huelga, así como la posición que debe de tomar el empresario. En el artículo 123 de la Constitución se asienta el derecho legal de huelga, así como otros puntos de la relación patrón-empleado.

B.- Artículo 123 de la Constitución Política Mexicana.

Toda persona tiene el derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley. Regirán a obreros, jornaleros, empleados, domésticos, artesanos y todo contrato de trabajo las siguientes leyes (enunciamos las más importantes):

I.- Duración máxima jornada de ocho horas.

II.- Jornada máxima nocturna de siete horas. Se prohíben labores insalubres o peligrosas, el trabajo nocturno industrial y todo trabajo después de las diez de la noche a los menores de dieciséis años.

III.- Queda prohibida la utilización del trabajo por los menores de catorce años, mayores de catorce y menores de dieciséis jornada máxima de seis horas.

IV.- Por cada seis días de trabajo, uno de descanso.

- V.- Cuidados de las mujeres embarazadas.
- VI.- Los salarios mínimos serán generales o profesionales. Deberán ser suficientes para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia.
- VII.- Para trabajo igual, salario igual.
- VIII.- El salario mínimo está exento de embargo o descuento.
- IX.- Los trabajadores tendrán derecho a la participación de utilidades.
- X.- El salario deberá pagarse en moneda de curso legal.
- XI.- Horas extra tendrán un aumento del 100%.
- XII.- Empresas agrícolas o mineras proporcionarán habitación.
- XIII.- Las empresas estarán obligadas a proporcionar capacitación o adiestramiento.
- XIV.- Empresario responsable de accidentes en el ejercicio de la profesión o trabajo.
- XVI.- Derecho para coaligarse en defensa de sus intereses, sindicatos o asociaciones.
- XVII.- Derecho de huelga y paro.
- XIX.- Licitud de los paros.
- XX.- Los conflictos entre el capital y el trabajo se sujetarán a la decisión de una Junta de Conciliación y Arbitraje.
- XXI.- Al despedir a un obrero sin causa justificada se le indemnizará con el importe de tres meses de salario.
- XXIII.- El trabajador tendrá preferencia en caso de concurso o quiebra.
- XXIV.- De las deudas contraídas por el trabajador sólo él será responsable.
- XXV.- El servicio para la colocación de trabajadores será gratuito.
- XXVI.- Los contratos entre un mexicano y un empresario extranjero, deberá ser legalizado por la autoridad competente.
- XXVII.- Condiciones nulas que no obligarán los contratantes las jornadas inhumanas y otros puntos en agravio del trabajador.
- XXIX.- Es de utilidad pública la Ley del Seguro Social.

XXXI.- La aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los Estados.

C.- Indemnizaciones y primas de antigüedad.

El patrón que despidiera a un empleado sin causa justificada estará obligado, a elección del trabajador, a cumplir con el contrato o a indemnizarlo con el importe de tres meses de salario. El patrón no podrá eximirse de esta responsabilidad cuando el empleado se retire del servicio por recibir malos tratos por parte de él, o por su cónyuge, hijos o hermanos.

Artículo 50 de la Ley Federal del Trabajo.

Las indemnizaciones consistirán:

I.- Si la relación de trabajo fuere por tiempo determinado menor a un año, en una cantidad igual al importe de los salarios de la mitad del tiempo de servicios prestados, si excediera de un año, en una cantidad igual al importe de los salarios de seis meses por el primer año y de veinte días por cada uno de los años siguientes.

II.- Si la relación de trabajo fue por tiempo indeterminado, la indemnización consistirá en veinte días de salario por cada uno de los años de servicio prestados; y

III.- Además de las indemnizaciones a que se refieren en las fracciones anteriores, en el importe de tres meses de salario y en el de los salarios vencidos desde la fecha del despido hasta que se paguen las indemnizaciones.

D.- Suspensión temporal.

De acuerdo con el artículo 42 de la Ley Federal del Trabajo, son causas de suspensión temporal del trabajo las siguientes:

I.- La enfermedad contagiosa del trabajador.

II.- La incapacidad temporal ocasionada por un accidente o enfermedad fuera del trabajo.

III.- La prisión preventiva del trabajador, seguida de sentencia absolutoria. Si el trabajador actuó en defensa de los intereses del patrón, se le deben de pagar los salarios que hubiese dejado de percibir.

IV.- El arresto del trabajador.

V.- El cumplimiento de los servicios del artículo quinto constitucional. (Públicos como las armas y los cargos de elección popular).

VI.- La designación del trabajador como representante de los organismos estatales, Juntas de Conciliación y Arbitraje, Comisión Nacional de Salarios Mínimos, etc.

VII.- La falta de documentos que exijan las leyes y reglamentos (licencia, cédula, etc.)

E.- Rescisión de la relación de trabajo.

Cuando se utiliza la palabra "rescisión" de la relación de trabajo por parte del patrón, es como utilizar la palabra despido.

Las causas de despido que eximen al patrón o dueño de la empresa de la obligación de indemnizar al trabajador son:

I.- Engaño por parte del trabajador o del sindicato.

II.- Faltas de probidad y honradez durante sus labores.

III.- Actos de violencia o malos tratos contra alguno de sus compañeros, si se altera la disciplina del lugar de trabajo.

IV.- Cometer, fuera de servicio, contra el patrón, familiares o directivos, faltas graves que hagan imposible la relación de trabajo.

V.- Ocasionar intencionalmente perjuicios materiales a objetos relacionados con el trabajo.

VI.- Negligencia del trabajador que ocasione daños materiales, aún sin dolo.

VII.- Comprometer por imprudencia o descuido, la seguridad del establecimiento.

VIII.- Cometer actos inmorales en el lugar de trabajo.

IX.- Revelar secretos de fabricación o asuntos de carácter reservado con perjuicio de la empresa.

X.- Más de tres faltas en un periodo de treinta días, sin permiso del patrón o sin causa justificada.

XI.- Desobedecer al patrón o a sus representantes sin causa justificada, siempre y cuando se trate del trabajo contratado.

XII.- Negarse a adoptar medidas preventivas para evitar accidentes o enfermedades.

XIII.- Concurrir a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcóticos, salvo prescripción médica de estos últimos.

XIV.- La sentencia ejecutoriada que imponga prisión.

El patrón deberá dar al trabajador aviso escrito de la fecha y causa o causas de la rescisión.

F.- Terminación de las relaciones laborales.

De acuerdo con el artículo 53 de la Ley Federal del Trabajo, son causas de terminación de las relaciones de trabajo:

I.- El mutuo consentimiento de ambas partes.

II.- La muerte del trabajador.

III.- La terminación de la obra o vencimiento del término o inversión de capital.

IV.- La incapacidad física o mental o inhabilidad manifiesta del trabajador, que haga imposible la prestación del trabajo.

V.- Los casos a que se refiere el artículo 434, que son:

I.- La fuerza mayor o caso fortuito no imputable al patrón, su incapacidad física o mental o su muerte.

II.- La incosteabilidad notoria y manifiesta de la explotación.

III.- El agotamiento de la materia objeto de una industria extractiva.

IV.- Los casos del artículo 38: Para la explotación de minas, la relación de trabajo se da mientras la mina tiene recursos.

V.- El concurso o la quiebra legalmente declarado, si se resuelve el cierre definitivo de la empresa o la reducción definitiva de sus trabajos.

Las cuatro primeras fracciones se refieren a la terminación de los contratos individuales, en tanto que la fracción quinta a la terminación de los contratos colectivos.

X.-PRODUCCION .

X.- PRODUCCION

"Aceptemos la realidad de que la tecnología puede ser mejor utilizada para apoyar a los trabajadores y no para reemplazarlos".

A.- Introducción.

La producción es la actividad central de las micro y pequeñas industrias. Actualmente y siempre, la necesidad de aventajar a sus competidores que tiene el empresario, exige que se vincule la producción con la estrategia empresarial.

La atención del empresario a la forma en que se utilizan los recursos para producir, distribuir e intercambiar bienes y servicios destinados al consumo, está directamente relacionada con el control de la producción y el control de costos.

Por ello, una estrategia empresarial competitiva, tiene como propósito fundamental la obtención de la mayor productividad con la mayor calidad y la mayor obtención de utilidades, hoy y mañana.

Esto se puede lograr a través de técnicas muy sencillas, como son la distribución adecuada de la maquinaria de acuerdo con el proceso de producción, el análisis de los procedimientos de producción y la planeación de la producción. Cabe aclarar que en la actualidad contamos con técnicas muy avanzadas, pero para fines prácticos en la micro y pequeñas empresas no es necesario tanta sofisticación.

Producción es la transformación de insumos, de recursos humanos y físicos en productos deseados por los consumidores. Estos productos pueden ser bienes o servicios. La diferencia primordial entre un bien y un servicio es que un servicio es algo intangible que se produce y al mismo tiempo se consume.

Es muy común darle el nombre de producción únicamente a la elaboración de bienes; sin embargo, el concepto de manufactura es el que abarca exclusivamente la elaboración de éstos. En cuanto a la producción de servicios, se le conoce comúnmente como "prestación de servicios". Manufactura es una forma especial de producción, mediante la cual la materia prima y los materiales semiterminados son procesados y convertidos en productos terminados, necesarios para los consumidores.

B.- Renovación de los procesos productivos.

En la tabla # 23 presentamos unas estadísticas que nos muestra la relación de los tamaños de las empresas, sus giros, y el porcentaje de las mismas que considera haber renovado sus procesos. Fuente. (INEGI y Nafinsa).

Tabla # 23. Renovación de los procesos productivos.

¿Han renovado?	MICRO				PEQUEÑA				MEDIANA			
	Ind	Cons	Com	Serv	Ind	Cons	Com	Serv	Ind	Cons	Com	Serv
Sí	46.7	57.1	27.7	43.7	65.6	64.8	52.7	68.4	68.4	55.6	65.0	72.5
No	53.3	42.9	72.3	56.3	34.4	35.2	47.3	31.6	31.6	44.4	35.0	27.5

* Porcentajes

De la observación de los datos de la tabla # 23 podemos llegar a concluir que:

- Mientras más grande es la empresa y con más fuentes de recursos cuenta, mayormente se ha dado la modernización de sus procesos.

- Más de la mitad de la pequeña y mediana industria en todos los campos han renovado sus procesos. Siendo los números más altos de los industriales y de servicios.

- La micro empresa, salvo la rama de la construcción, en general más de la mitad de las mismas no han renovado procesos. Se destaca que el sector más atrasado sea el comercio.

Con el análisis de estos números no queremos decir que quien sí ha renovado los procesos tendrá una empresa exitosa, solamente se enuncian para tener un parámetro de referencia sobre las empresas a que estamos enfocados en la situación actual.

C.- ¿Por qué no renuevan procesos?

Veamos los siguientes datos: (Fuente: INEGI)

Tabla # 24. Renovación de los procesos productivos.

	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
Conciencia para renovar equipos	35%	60%	65%
No lo hacen por altos costos	83%	76%	70%

Anteriormente veíamos en base a los sectores si habían renovado o no sus equipos y procesos. Aquí analizar si de menos tienen la conciencia de ello, y si la principal causa del no hacerlo es la falta de recursos, determinando que

- Los micro empresarios ni siquiera tienen conciencia de que un camino, y probablemente una necesidad, sea la de modernizar sus procesos.

- La causa principal del por qué no lo hacen es sin duda alguna, en cualquier tipo y tamaño de empresa, los altos costos. Lo que no nos ponemos a pensar, es que debemos ponderar a mediano y largo plazo, los pros y contras de invertir hoy en la modernización de nuestras empresas.

D.- Importancia.

Quisiéramos ahora hacer mención de la importancia de tener una producción adecuada en este momento histórico. La determinación de qué producir, así como en qué cantidades no es algo fácil que se puede decidir arbitrariamente.

Lo interesante de la situación, es la manera en que las diversas partes de la empresa tienen que interactuar para lograr su objetivo común, la generación de riqueza. La creación de un valor agregado a algún producto.

Para definir qué es lo que se debe de producir, así como para controlar la producción misma con la calidad y especificaciones dadas, existen infinidad de métodos matemáticos y analíticos los cuales no se tocarán, ya que se puede dedicar un apartado completo para cada uno de ellos.

Vamos a partir de la base de que actualmente no se debe de fabricar lo que uno quiere, sino que lo que el cliente nos pide. Por lo tanto nosotros no vamos a dar las especificaciones del producto a fabricar sino que nos van a ser dadas por nuestro consumidor.

En un pasado se tenía la idea de mecanizar todos los procesos, y con la revolución industrial y aparición de las máquinas se empezó a trabajar en la producción en serie y en grandes volúmenes con la creencia que mientras más se produjese, mejor sería. Actualmente ese enfoque ha cambiado radicalmente y se han introducido factores muy importantes como lo son la calidad y el servicio al cliente.

Una pequeña empresa tiene prácticamente las mismas posibilidades que un gigante para adoptar sistemas productivos y rentables que den productos de gran calidad. Se tiene una desventaja: el hecho de que los recursos que se pueden destinar a la investigación, implementación de estos sistemas y desarrollo de nuevas tecnologías son mucho mayores en las grandes compañías. Se tiene la enorme ventaja entonces de la flexibilidad, es más fácil darle la vuelta a una pequeña lancha que a un buque transatlántico por la misma inercia que lleva, esto es lo que debe de aprovechar el pequeño empresario para definir su nicho del mercado que quiere atacar.

Siendo una pequeña compañía es prácticamente imposible competir en el mismo rubro o servicio con los grandes, lo que se debe de hacer es aprovechar el potencial y las particularidades de nuestro negocio para lograr dar un mejor servicio al cliente.

E.- El proceso productivo.

El buen control de la producción es algo de suma importancia ya que cada día las exigencias y expectativas de los clientes van creciendo y el nivel de competitividad internacional en cuanto a estándares va aumentando. Por mucho tiempo México estuvo encerrado en una concha o un caparazón y se aisló del exterior, lo que originó que muchas empresas no se preocuparan por ser competitivas y ahora con la apertura sufrirán las consecuencias.

El pequeño empresario tiende a quitar importancia a la optimización de la producción así como a la adaptación de métodos más eficientes ya que los siente fuera de sus posibilidades. En Oriente se tienen fábricas de cartón que se manejan con procesos de alta calidad como lo son el Justo a Tiempo o el Control Total de la calidad.

El justo a tiempo es una técnica la cual pretende llegar a lograr "cero desperdicios", entendiéndose por desperdicio todo aquello que no me produce una utilidad. Por lo mismo reduce al mínimo los inventarios, los tiempos de espera y todo aquello que no le agregue directamente valor al producto.

La Teoría de Restricciones nos habla de que en alguna parte de la cadena de producción desde el primer proceso hasta la que llega al cliente, hay cuellos de botella o restricciones que limitan nuestra ganancia y no nos dejan ir más allá. A lo que ella nos ayuda es a identificar donde está la principal restricción que bien puede ser una máquina o el mercado y a atacarla directamente sin perder tiempo y energías en otro proceso el cual no nos va a significar mayores utilidades.

F.- Principios económicos de la producción.

La ciencia de la economía centra normalmente su atención en la forma en que el hombre utiliza recursos escasos para producir, distribuir e intercambiar bienes y servicios destinados al consumo.

Los siguientes conceptos económicos serán útiles para comprender mejor varios principios económicos de la producción:

- **Unidad productiva.**

Es una fábrica, taller o conjunto coordinado de instalaciones de producción, generalmente localizadas en el mismo sitio.

- **Empresario.**

Es la personas o personas que conciben, crean, administran y obtienen utilidades de la unidad productiva.

- **Economía de escala.**

Consiste en la disminución de los costos unitarios como resultado del aumento de la escala de producción. Las economías de escala tienen normalmente una base tecnológica, que llevan a un ahorro real derivado de la especialización: del trabajo, del equipo y de las fusiones gerenciales.

Las economías de escala permiten que se logren los objetivos económicos de la producción, es decir:

Satisfacer la necesidad de subsistencia de la empresa.

Posibilitar el incremento de utilidades.

Favorecer los márgenes de competitividad de la empresa.

Facilitar el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Queremos aclarar que dijimos "posibilidad" del incremento de utilidades, ya que las economías de escala no siempre generan mayores utilidades, precisamente para determinar la mejor manera de incrementarlas tenemos a la planeación de la producción.

G.- Formas de organizar la producción.

Las empresas pueden organizar su equipo o planta productiva de acuerdo con uno de los siguientes temas:

- Producción supeditada al proceso.

Cuando se emplea la misma maquinaria para producir diversos artículos, se organiza la producción por proceso. Es decir, aprovechamos la capacidad del equipo existente, de acuerdo a las cantidades que el mercado nos requiera. Ejemplo, la misma máquina hace el corte, el ensamblado y el rectificado, se tiene que programar los tiempos que en cada proceso se utilizarán.

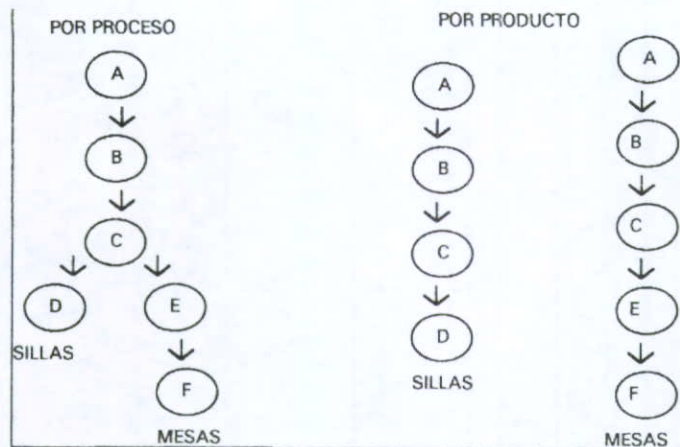


Figura # 11.

Producción supeditada al proceso.

• Producción supeditada al producto.

También es conocida como producción en línea. Se utiliza cuando se repiten las mismas operaciones para la elaboración de los productos. Se aprovecha la especialización que adquiere cada empleado con la repetición constante de la misma actividad. En el ejemplo anterior, una máquina diferente hace cada proceso. Las ventajas de la producción en línea son:

- Reduce el tiempo de procesamiento de los productos.
- Reduce los costos.
- Reduce los niveles de inventarios de la producción en proceso.
- Facilita el control sobre las máquinas y los empleados.

En las pequeñas empresas se pueden reunir los dos tipos de organización. Puede no resultar conveniente organizar toda la planta por línea, ya que se puede perder la flexibilidad que proporciona producir supeditado al proceso.

H.- Secuencia de la administración de la producción.

De la estrategia competitiva de la empresa se derivan las políticas de producción. Se trata ante todo de utilizar la potencialidad de la producción para reforzar la competitividad de la empresa.

La secuencia usual en la administración de la producción consiste en:

- Análisis de la situación competitiva.

Se trata de conocer que están haciendo los demás con relación a: productos, mercados, políticas, canales de distribución, publicidad y promoción. Así como determinar, cuál es la situación respecto a la competencia en cuanto a: número, clase, naturaleza y tendencias.

- Análisis de los recursos y habilidades con que cuenta la empresa, instalaciones y sistemas.

Es básicamente conocer lo que tenemos o podemos adquirir para competir, es hacer un inventario de la empresa considerando: capacidades, recursos, objetivos, productos, maquinaria, equipo, procesos y tecnología.

- Elaboración de la estrategia de la empresa.

Determinar puntualmente la forma en que podemos competir y ganar. Debe de diferenciarse a corto, mediano y largo plazo.

- Elaboración de políticas de producción.

Dejar definido por escrito y bien entendido y comunicado cuales serán los procedimientos y políticas dentro del área de producción. Esto considera costo, calidad con límites, tiempo de entrega, cantidad a producir.

Ya hemos comentado anteriormente uno de los males que parece acosar al empresario mexicano y es que no sabemos decir que NO. Supongamos que una empresa proporciona un artículo a un cliente mayoritario. Este cliente le solicita a la empresa que se comprometa a entregarle 25 veces el volumen que hasta hoy se maneja mes a mes, esto significa producir 25 veces más este producto, o sea, crecer. Pasa no pocas veces que se crece y se compra el equipo y maquinaria necesarios y luego los pedidos se cancelan, valdremos concienzudamente cuando conviene una operación así y cuáles pueden ser las consecuencias; probablemente, si la demanda es esporádica se pueda utilizar la maquila por un tiempo.

I.- Planeación de la Producción.

La planeación de la producción es la técnica o herramienta necesaria para prever cada etapa de todas las operaciones separadas o integradas de un proceso productivo y su producto. Toma en cuenta nuestros recursos tanto materias primas como capacidad de producción, administra el tiempo en que se usan las máquinas, prevé los mantenimientos, se encarga de dar el nivel de calidad requerido, etc.

Una vez que nos conocemos, es decir, estamos bien definidos y sabemos lo que podemos fabricar o el servicio que podemos brindar se debe uno de referir al punto de partida: el cliente.

La base para la producción, en una empresa de manufactura, es el pronóstico de ventas. Aquí debemos mencionar que mientras mejor se pueda responder a las cambiantes exigencias de nuestros consumidores es mejor.

En un pasado se utilizó el lote económico para determinar lo que se iba a producir, este método lo que hace es diferenciar entre costos fijos y variables y nos da el número de unidades que se deben de fabricar para lograr, en base a las gráficas de demanda, la mayor utilidad o contribución. Este método es todavía utilizado ampliamente y para algunos casos en particular puede seguir funcionando, pero sentimos que se pueden lograr mucho mejores resultados con otras técnicas como lo son la Teoría de Restricciones, el Justo a tiempo, etc.

J.- Pronósticos.

Un pronóstico es un estimado futuro, en este caso, con base en datos históricos. Lo que a nosotros nos interesa en este apartado es poder llegar a pronosticar la demanda futura que tendré de mis productos o servicios.

Cada producto es diferente y tiene un ciclo de vida con diferentes amplitudes, tenemos por ejemplo, demandas que son estacionales, o sea, que tienen incrementos y decrementos en etapas determinadas que pueden ser estaciones, meses, etc.

Toda técnica para determinar la producción parte de la demanda, por lo que se intenta tener el pronóstico de ventas más certero para planear los requerimientos tanto de materiales como de personal y equipo. Actualmente existen infinidad de técnicas matemáticas para

determinar un pronóstico de demanda y varían desde un simple promedio hasta ecuaciones muy complejas con el uso de computadoras. Mientras más certero sea el pronóstico, mejor.

Partiendo de mi demanda que me indica mi mercado, determino el pronóstico de ventas y ya puedo tener fundamento lógico para adquirir el material que necesito y los tiempos en que utilizaré la maquinaria y el personal.

Es muy importante tener un registro de la demanda, que puede ser semanal o mensual, dependiendo de que tanta velocidad y flexibilidad tiene nuestro producto, y llevar gráficos de la misma para ver que tendencia tiene. La demanda se puede conjuntar ya sea por líneas de productos, por modelos o por productos en sí, dependiendo claro, de que tanta variedad produzcamos o manejemos. Al tener registros y graficándolos ver tendencias, podemos definir que tipo de productos son similares a otros y al final podemos terminar sólo con unas cuantas tendencias diferentes cubriendo toda la gama de productos o servicios que brindamos.

No vamos a adentrarnos en los diversos modelos matemáticos que existen para hacer más técnico el pronóstico de la demanda, métodos como: de regresión, promedios móviles, con tendencia lineal, de suavización exponencial, para variación estacional, etc.

La gran ventaja al ser un micro o pequeño negocio es que el dueño al estar más en contacto con el cliente y con las ventas, sabe cómo se están moviendo sus productos, le recomendamos no sólo partir de este conocimiento personal sino que al graficar la demanda, usted pueda prever los siguientes periodos.

Con la información obtenida, vamos a planear la producción de la fábrica, o las compras a proveedores. Es muy conveniente que cada periodo en el que dividimos el año, ya sea semanal,

quincenal o mensual, pronostiquemos el que sigue. Y posteriormente al llegar a esa fecha, el siguiente y así consecutivamente. Mientras menos distante esté el pronóstico más certero será.

Queremos por último recordar que en el mundo de los negocios, no existen "bolas de cristal" para predecir con total certeza el futuro, todo pronóstico está sujeto a imponderables que lo pueden alterar.

K.- Conocimiento de criterios para determinar costos.

Quisimos analizar que porcentaje de los empresarios conocían realmente los criterios técnicos necesarios para determinar costos, y por lo mismo, precios. Fuente: INEGI y Nafinsa.

Tabla # 25. Criterios para determinar costos.

Conocen criterios	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
Sí.	14%	41%	46%

En la tabla # 25 nos ofrecen un panorama poco alentador, menos de la mitad de los empresarios no saben cómo determinar técnicamente los costos de sus productos, tenemos que:

- Un asombroso 86% de los micros no conocen las técnicas para evaluar los costos de producción que tienen, esto nos lleva a pensar, que se determina el precio de venta a manera tanto subjetiva como comparativa en el mercado en que nos encontramos.

• La pequeña y mediana empresa tampoco son excepción a la regla, ni siquiera la mitad de las mismas sabe cuánto les cuesta producir. Esto puede traer a la larga consecuencias muy desagradables, sobre todo si se desarrolla un panorama de mucha competitividad, ya que las guerras de precios pueden ocasionar reducciones tales que alcancen el precio mínimo de venta para subsistir como empresa.

I.- Cantidad económica de pedido.

En 1915, F. W. Harris desarrolló la famosa fórmula de cantidad económica del pedido, conocida como E.O.Q. por sus siglas en inglés (Economical Order Quantity).

La EOQ y sus variaciones son todavía utilizadas ampliamente en la industria para el manejo de inventarios con demanda independiente.

La derivación del modelo EOQ se basa en las siguientes suposiciones:

- * La tasa de demanda es constante, recurrente y conocida.
- * El tiempo de entrega es constante y se conoce.
- * No se permiten inexistencias, es decir, no tener un producto en almacén.
- * El material se adquiere o se produce en grupos o lotes.
- * El costo unitario del artículo es constante y no existen rebajas por compras grandes.

Recordemos que los lotes pequeños producen compras frecuentes, o órdenes de producción frecuentes. Si se adquieren o producen lotes más grandes, la frecuencia de compra disminuirá pero se llevará más inventario.

Vamos a explicar el concepto sobre el que se basa el EOQ. El costo de ordenar un pedido, es para mayor cantidad de unidades, menor; mientras menos unidades pidamos, este costo es mayor. El costo o interés por mantener en inventario es mayor conforme más inventario tengamos. El costo total es la suma de los dos costos: por pedir y por mantener (interés) y el EOQ saca el número de unidades para el que el costo es mínimo.

La fórmula para obtener el EOQ es:

$$\text{EOQ} = \text{Raíz cuadrada de: } (2SD) / (iC)$$

Donde: S = Costo de hacer un pedido, pesos por orden.

D = Demanda anual, unidades.

C = Costo unitario, pesos por unidad.

Al nosotros obtener ese EOQ sabemos que se debe de hacer ese número de artículos o pedir ese número de productos a la vez.

Si nosotros dividimos 365 días del año entre el EOQ obtenemos el número de pedidos anuales a realizar.

M.- Costos y punto de equilibrio.

Los costos nos interesan cuando están relacionados directamente con la productividad de la empresa. Es decir, nos interesa particularmente el análisis de las relaciones entre los costos, los volúmenes de producción y las utilidades.

La contabilidad de costos sirve para conocer:

- 1.- El costo unitario de un artículo, esto es, lo que cuesta producirlo.
- 2.- El precio al que debemos de venderlo.
- 3.- Los costos totales en que incurre la empresa.
- 4.- Nivel de ventas necesario para que la empresa no tenga pérdidas, aunque no tenga utilidades, es decir, el punto de equilibrio.
- 5.- El volumen de ventas que se necesita para una utilidad deseada.
- 6.- Cómo disminuir costos, sin afectar la calidad.
- 7.- Cómo controlar costos.

Al examinar los costos, se pueden separar en dos grandes rubros: costos fijos y variables.

- Costos fijos.

Son periódicos. Se suele incurrir en ellos por el simple transcurrir del tiempo. Por ejemplo: rentas, salarios y sueldos, mantenimiento, oficinas, depreciaciones y amortizaciones.

- Costos variables.

Son los que están directamente involucrados con la producción y venta de los artículos, por lo que tienden a variar con el volumen de la producción. Por ejemplo: materias primas, sueldos a destajo, agua, luz, combustible, refrigeración, comisiones sobre ventas, etc.

La suma de ambos nos da los costos totales.

Si los costos totales de la empresa son igual a los costos fijos más los costos variables, no es difícil suponer que el costo total unitario es igual a la suma del costo fijo unitario más el costo variable unitario. A los costos unitarios también se les conoce como costos estándar, con estos, se suele establecer el precio de venta del artículo.

El punto de equilibrio de una empresa industrial, es aquel en el que a un determinado nivel de operación, esta no obtiene utilidades, pero tampoco pérdidas.

En la práctica, el análisis del punto de equilibrio de una empresa, en función de la información disponible, se realiza considerando un periodo determinado, por lo general un año.

Entendemos por contribución marginal por unidad a la diferencia entre el precio de venta de la unidad y los costos variables incurridos para que se produzca. Estos se sacaron del cociente entre los costos variables totales y el número de unidades producidas en el periodo.

- Punto de equilibrio en unidades físicas.

Representa la cantidad de unidades que debemos producir y vender, a fin de alcanzar el nivel de operación sin utilidades ni pérdidas. Lo que se vende de más ya es utilidad. Este se saca dividiendo los costos fijos totales del periodo entre la contribución marginal por unidad.

- Punto de equilibrio en unidades monetarias.

Es el resultado de multiplicar la cantidad de unidades necesarias para llegar al punto de equilibrio, por el precio de venta de las mismas.

N.- Inventarios.

Definimos como inventarios aquellos artículos que se encuentran almacenados o en proceso y que sirven para desacoplar operaciones sucesivas en el proceso de manufactura y distribución de un producto al consumidor.

Los inventarios pueden consistir en: productos finales listos para la venta, productos en proceso o materias primas.

Bajo el esquema de manufactura de clase mundial donde nuestra empresa es competitiva en cualquier parte en que se encuentre tenemos dos enfoques diferentes respecto de los inventarios, comparemos el enfoque tradicional con el de clase mundial.

Tradicional.

- * Es un seguro, aísla a la empresa de problemas.
- * No cuesta dinero, no se carga al costo del producto.
- * Grandes inventarios en proceso, aíslan operaciones y les dan autonomía.

Clase mundial

- * Oculta problemas, señal de fallas operativas o de planeación.
- * Exceso de inventario reduce liquidez, baja rendimientos y aumenta costos.
- * Grandes inventarios obstruyen el flujo y la retroalimentación a problemas de calidad y fallas de programación.

Durante la década de los ochentas fuimos testigos de varios poderosos movimientos, principalmente implementados en grandes compañías, estos son: Control Total de la Calidad (CTC), Justo a Tiempo (JAT) y Teoría de Restricciones (TDR) los cuales pretendemos someramente describir en los siguientes subtemas.

Podemos clasificar a los inventarios como:

- * De anticipación. Productos cíclicos o estacionales, especulación, etc.
- * Protección. Incrementos de precio o faltantes en el mercado.
- * De fluctuación. Inventario de seguridad, variaciones entre pronósticos y la demanda, fallas de manufactura o de proveedores.
- * Tamaño de lote. Tiempo de preparar maquinaria, demandas bajas o esporádicas.
- * De transformación. Dentro del flujo de producción, o distribución.

Consideramos que los inventarios pueden tener uno de cinco estados:

- 1.- En pedidos a proveedores que ya pagamos.
- 2.- En materias primas.
- 3.- En proceso.
- 4.- En producto terminado.
- 5.- En embarques a clientes.

Anteriormente se creía que teniendo grandes niveles de inventario, se garantizaba el buen servicio al cliente, pero hoy en día se ha visto que al costo del dinero a través del tiempo hace incosteables esos grandes inventarios, en vez de tener invertido en inventarios sin producir nada dejando el dinero parado, mejor invirtamos en algo que si nos reditué ganancias. Los métodos que a continuación se señalan tratan a los inventarios de diferentes formas, nosotros consideramos que:

- Hay que tener la menor cantidad posible de inventarios, siempre y cuando no afecte el servicio que brindamos.

- Estar conscientes de que nadie tiene 100% de servicio al cliente.

Bajo estas bases, sabemos que hay que tener algo de inventario, pero sólo lo justo, y tenemos como causas de tener inventarios de más: Información pobre (registros de inventario, listas de materiales, malos pronósticos), fallas en el sistema de control (pedidos a proveedores de más, materiales no inspeccionados) o fallas en el sistema de planeación (inventario desbalanceado o tamaño de lote excesivo).

La intención de mencionar los sistemas más modernos de producción, manejo de inventarios y en general filosofías empresariales es que el micro y pequeño empresario abra los ojos a otras alternativas que se están gestando en el mundo, no pretendemos ni creemos que ellos sean la solución de nuestros problemas, pero su conocimiento puede aportar elementos que probablemente se puedan implementar en nuestras empresas, por pequeñas que sean.

Ñ.- Justo a tiempo.

Es un sistema para lograr la excelencia en una compañía de manufactura basado en la continua eliminación de desperdicios (aquello que no añade valor al producto) y mejoras consistentes en productividad.

También llamado sistema Toyota, Kanban, Cero inventarios. Fue desarrollado por Taichi Ohno en los sesentas. Aunque es un proceso mental de educación más que algo sistemático.

Sus objetivos principales son:

- Aumentar utilidades reduciendo costos.
- la reducción de costos se logra reduciendo el desperdicio.

Su última meta es suministrar a cada proceso de la planta y a nuestros clientes exactamente los artículos requeridos en el tiempo y cantidades exactas. Como ya mencionábamos anteriormente el inventario esconde problemas, mientras más inventario tenemos menos cuenta nos damos de nuestros errores.

Necesita de las siguientes condiciones: soporte total de la gerencia, gran flexibilidad en la producción y tiempos de entrega muy cortos.

El JAT abarca: una guerra total al desperdicio, un total compromiso a una calidad perfecta y un involucramiento y participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

Se basa en la premisa de que el costo de mantener inventarios es el más caro de los desperdicios. Considera los siguientes tipos de desperdicio: en el proceso, demoras o esperas en el proceso, sobreproducción, en movimientos, en transportación, en mantener inventarios y en fabricar productos defectuosos.

Este método se ayuda de:

- Flujo de producción de una sola pieza.

Una pieza se mueve en una línea de principio a fin sin parar. Los equipos se ubican de acuerdo a la secuencia. El tamaño de lote a producir es uno, o sino lo más pequeños.

- Poka Yokes.

Es hacer equipos a prueba de tontos, son dispositivos para prevención de errores inadvertidos. Por ejemplo, una pieza que al ensamblarse sólo entre de la manera correcta.

- SMED.

Este método se analiza a continuación.

O.- S.M.E.D.

Estas siglas significan en inglés cambio de dado en minutos de un dígito (Single Minute Exchange Die) tiene también su origen en Japón, para ser exactos, en la Toyota. Por minutos de un dígito nos referimos a que sea menor de diez, o sea, de un sólo dígito.

El método surgió debido a que el tiempo para el cambio de troqueles en una máquina troqueladora de cofres de automóviles era muy grande, después de un sofisticado análisis técnico se logró reducir a menos de diez minutos este cambio, trayendo consigo un importante incremento en la productividad de la empresa.

Este método se pasó a utilizar en cualquier proceso, y su intención general es pues, reducir los tiempos de montaje, de arranque y de prueba a menos de diez minutos.

Un estudio mundial hecho por la OIT (Organización Internacional del Trabajo) revela que antes la mano de obra era más de un 50% del costo de un producto, para 1992, esta era menor al 15%, esto nos da una idea de los avances que ha habido en este campo.

Al lograr este tiempo se obtiene gran flexibilidad y hace posible que se fabriquen lotes más pequeños.

Para lograr el SMED analizamos dos tiempos de preparación:

- * Preparación interna. Cuando la máquina está parada. (IED en inglés).
- * Preparación externa. Con la máquina trabajando. (OED en inglés).

Este método tiene las siguientes etapas:

- * Preliminar. Aquí se filma en video la operación para después analizarse a detalle.
- * Primera etapa. Consiste en separar IED de OED, muchas veces ya aquí se logran los diez minutos.
- * Segunda etapa. Cambiar IED a OED.
- * tercera etapa. Perfeccionar la relación IED con OED.

Muy probablemente en nuestra micro o pequeña empresa no podemos nunca desarrollar un SMED completo, lo que sí hay que analizar, es que podemos y debemos reducir los tiempos de montaje en las máquinas. Y muy importante es el reducir los tiempos de preparación y montaje pero en el proceso que más tiempo nos lleve hacerlo.

P.- Teoría de Restricciones.

La Teoría de Restricciones (TDR) es un marco intuitivo para administrar una organización. Nótese que no simplemente lo enunciamos como un método sino como una filosofía. Implícito a este marco está el deseo de mejorar continuamente el desempeño, es decir, tener un proceso de mejora continua. Empieza, como debe, definiendo con claridad la meta de

la organización y estableciendo medidas que permitan a la administración determinar el impacto que tendría cualquier acción en su meta. Los creadores (Dr. Eliyahu M. Goldratt) sostienen que la TDR es aplicable a cualquier tipo de empresa, pero el enfoque principal hasta ahora ha estado en las empresas industriales.

En tales empresas la meta es definitivamente "hacer dinero ahora y en el futuro". Mientras los jueces de esta meta son la Utilidad Neta y el Retorno de la Inversión, los medidores de la TDR para determinar el impacto de las acciones son el Throughput, Inventario (bienes) y los Gastos de Operación.

La mayor diferencia entre el enfoque para administrar una empresa manufacturera de la TDR y el enfoque convencional está en la prioridad relativa que se les da a estos tres medidores. Mientras que todos los medidores son importantes, nunca los hemos visto como iguales. Tradicionalmente hemos tendido a ver los Gastos de Operación (Costo) como el más importante, con el Throughput (Generación de dinero) ocupando el segundo lugar y el inventario solamente un remoto tercer lugar. El movimiento de la TDR, junto con el de Justo a Tiempo y Control Total de Calidad, han adoptado una prioridad diferente. Estas nuevas filosofías de administración creen que el Throughput debe estar en primer lugar de la lista, luego el Inventario y luego los Gastos de Operación.

El cambiar de nuestra filosofía convencional de administración a este nuevo enfoque puede ser visto como cambiar del "Mundo del Costo" al "Mundo del Throughput".

La TDR no es un enfoque difícil de entender y sólo para grandes académicos. Por el contrario, es un concepto intuitivo fácil de adoptar. De hecho, casi todos aquellos que tienen

experiencia en una organización pueden desarrollar el marco básico simplemente contestando una serie de preguntas sencillas.

El marco de la TDR se apoya en el hecho de que una empresa siempre tiene restricciones, lo que es válido, pues de otra manera su desempeño sería ilimitado. Debido a la existencia de recursos dependientes y fluctuaciones estadísticas, ambas presentes en toda empresa, sólo pocas restricciones físicas (materiales, recursos o mercados) pueden existir. Mientras las restricciones físicas están presentes hoy en día en la gran mayoría de las empresas, la mayor parte de las restricciones las constituyen las políticas de la empresa, las cuales no son tangibles. La mayor parte de las restricciones "de políticas" tienen sus raíces en el pensamiento del mundo del costo.

Usando el concepto de que "una restricción es cualquier cosa que obstaculice a una empresa para lograr un más alto desempeño de acuerdo a su meta" y suponiendo que: uno, todo sistema tiene al menos una restricción real y dos, que la restricción determina el comportamiento y desempeño del sistema. Los cinco pasos de la teoría de restricciones pueden derivarse fácilmente, y son:

- 1.- Identificar la(s) restricción(es).
- 2.- Decidir cómo explotar las(s) restricción(es).
- 3.- Subordinar todo lo demás a la decisión (2).
- 4.- Romper la(s) restricción(es).
- 5.- Si en los pasos anteriores, la restricción se deshizo, ir al paso (1)., pero no deje que la inercia le cause una restricción al sistema.

Aún con lo poderosos que son estos pasos tan sencillos, en una organización formada por gente, estos no son suficientes para asegurar un proceso de mejora continua. Como los cinco

pasos implican cambio, tanto hoy como en el futuro, se debe de encontrar como hacer que la gente inicie, haga y responda al cambio. Una parte integral de la TDR está enfocada a enfrentar el cambio.

Ahora bien, el micro y pequeño empresario dónde embonan con todos estas "restricciones" y "mejoras continuas". Son términos que de entrada pueden parecer difíciles de comprender, pero en la práctico no lo son.

Veamos en resumidas cuentas un ejemplo en una pequeña empresa aterrizando los conceptos antes expuestos. Tradicionalmente, nuestro precio de venta depende del análisis de los costos unitarios del producto, este método implica el haber prorrateado o dividido los gastos tanto fijos como variables que tengamos en el proceso de producción. Todo esto está bien, pero a la hora de la venta, lógicamente tendemos a vender o producir lo que tiene una mayor utilidad marginal. Esto puede no ser lo óptimo para generar utilidades o puede sí serlo, pero no llegamos de esa manera a conocer la verdad. Lo que hace la TDR aplicada a un proceso de manufactura es ir más allá de los números, combinar todos los factores: desde costo de materias primas, tiempos en cada máquina o proceso y demanda potencial para sacar la mezcla de producción que más utilidades nos deja, lo hace porque analiza también las capacidades de nuestra maquinaria y equipo. Por ejemplo, nosotros producimos sillas, tenemos dos modelos: A y B. La contabilidad de costos nos dice que la utilidad marginal de A es mucho mayor que la de B, por lo tanto producimos lo más que el mercado acepte de A y sólo el tiempo que nos sobra hacemos sillas B. Ahora, con TDR, la utilidad marginal no existe, aterrizamos en el Throughput que es la resta entre el precio de venta y el costo de materia prima, y analizamos los tiempos de producción de las sillas. Supongamos que la silla A se produzca más despacio en un proceso que la silla B, y que ese proceso es el "cuello de botella" (el proceso que tenemos saturado a capacidad plena). Utilizando la TDR para tomar decisiones

sobre qué producir bien puede ser que fabriquemos más sillas B que A, aunque la contribución marginal sea menor, pero es porque estamos explotando a nuestra restricción.

Estos conceptos que estamos analizando le abrirán un nuevo campo de posibilidades para explotar al micro y pequeño industrial, no queremos sugerir que utilice uno u otro, sino que simplemente queremos que conozca sus principios básicos, y él decida sobre qué temas ahondar su conocimiento.

Q.- M.R.P.

Las siglas M.R.P. significan Manufacturing Resources Planning que quiere decir Planeación de los Requerimientos de Manufactura.

Muchas operaciones de manufactura se administran en una forma más o menos caótica. Hoy en día es posible remediar esta situación mediante el uso de un sistema de planeación de requerimientos de materiales.

El sistema MRP deriva su fuerza de la importante distinción entre inventarios de demanda independiente y dependiente. Es demanda independiente aquella que está sujeta a las condiciones del mercado por ejemplo: productos terminados y partes de repuesto. Los inventarios de demanda dependiente, por otro lado, no están sujetos a las condiciones del mercado, por ejemplo: materias primas y producción en proceso.

Un sistema MRP es dirigido por el programa maestro el cual especifica los "artículos finales" o el resultado de la función de producción. Al utilizar el sistema MRP, el programa

maestro explota, o sea, proporciona órdenes de compra por materias primas y órdenes de taller para programar la fábrica.

Se maneja aquí diferente terminología: M.R.P.II, es un programa a largo plazo, es decir, hasta 10 años; MPS (Master Production Schedule) o sea, Programa Maestro de Producción se usa en el lapso menor o igual a un año y MRP en sí, que es el desglose de los procedimientos.

Tenemos tres tipos principales de MRP:

I.- Sistema de control de inventario. No toma en cuenta manufactura ni órdenes de compra.

II.- Sistema de control de producción de inventario. Utilizado para planear y controlar inventarios, y capacidades de empresas manufactureras.

III.- Sistema de planeación de recursos de manufactura. Utilizado para planear y controlar todos los recursos de manufactura: inventario, capacidad, recursos monetarios, personal, instalaciones y equipo de capital.

El sistema MRP pone en tela de juicio muchos de los conceptos tradicionales utilizados para administrar inventarios. Los sistemas punto de reorden no trabajan para la administración de inventarios que tienen demanda dependiente.

Los elementos del sistema MRP son básicamente:

- Programación maestra.

El propósito de la programación maestra es conducir el proceso completo de la planeación de materiales. Se puede controlar el servicio al cliente, los niveles de inventario y los costos de manufactura.

- Lista de materiales.

Es una lista estructurada de todos los materiales o partes necesarias para producir un producto terminado en particular.

- Registros de inventario.

Donde se contengan datos como número de parte, tiempo de espera y costo estándar.

- Planeación de la capacidad.

Su propósito es verificar la validez del programa maestro, consiste en determinar exactamente con qué contamos para ver cómo lo utilizamos.

- Compras.

Esta función se ve fuertemente reforzada por el uso de un sistema MRP. Este sistema genera órdenes de compra con fechas de vencimiento válidas.

- Control de piso del taller.

Su objetivo es descargar órdenes al taller y vigilar las órdenes en su ruta a través de la empresa para asegurarse que se terminen a tiempo.

Se requiere de un gran esfuerzo para hacer exitoso un MRP, se requieren cinco elementos para su éxito:

- 1.- La planeación puesta en marcha.
- 2.- Soporte adecuado en computadora.
- 3.- Datos exactos.
- 4.- Soporte gerencial.
- 5.- Conocimiento del usuario.

Podemos concluir diciendo que el MRP es en resumen un conjunto de procedimientos cuya principal, mas no única función, es la de decirnos qué pedir, y cuándo pedirlo

R.- Políticas de compras.

Muchas veces la política de compras es muy ciega y se limita a establecer que se le debe de comprar al que vende más barato. Esto tiene dos consideraciones a nuestra forma de ver: primero, esas compras pueden ser de mucho menor calidad que lo necesario o con un servicio y entrega deficientes lo cual nos acarreará problemas después y segundo, se debe de considerar el aspecto del crédito y las facilidades que nos ofrezcan para poder entonces tomar una decisión correcta.

Por lo dicho anteriormente, falta mayor negociación con los proveedores en:

Frecuencia y cantidades.

Precios y descuentos.

Condiciones de pago.

Nosotros, como clientes de los proveedores, podemos efectuar concursos para ver quién ofrece comparativamente mejores condiciones.

Pocas veces se lleva también un control formal de las órdenes de compra, no se especifica bien el artículo, o se llena la forma solamente para salir del paso. Debemos de procurar preparar lo más extensamente posible programas de pago para no descapitalizar a la empresa teniendo que pedir préstamos de emergencia. Se puede coordinar esto muy bien con análisis de flujo de efectivo.

En una empresa, donde más desperdicios hay de recursos, muy probablemente sea en compras, aquí muy bien puede ser donde más dinero se pierda.

S.- Compra de materias primas.

La función de compras es la que asume la responsabilidad de gastar la mayoría de los ingresos de la empresa, por lo cual es importante definir claramente los controles y las funciones cuando se realiza dicho gasto.

Como el punto anterior esto puede ser tan sencillo como se quiera hasta tan complejo como se pueda. Actualmente el costo del dinero es alto, y a nivel internacional, se prevé que en toda esta década escasee, por lo mismo, es muy importante saber financiarse lo mejor posible, es decir, comprar lo mínimo necesario en el tiempo más próximo siempre y cuando tengamos los materiales garantizados para la producción.

Anteriormente se compraba por volumen y se tenían bodegas llenas de producto con enorme cantidad de inventarios, ahora, se ve la factibilidad de tener sólo lo justo en inventarios, ya que estos nos ocasionan gastos como: costo del dinero, gastos de espacio o renta, gastos de seguros, empleados, manejo, obsolescencia, etc. Existen métodos como el MRP (material requirement planning, planeación de los requerimientos de materiales) que nos dicen exactamente cuándo debemos de pedir mis materias primas para tenerlas listas en el preciso momento en que se necesiten.

Para realizar una compra debemos de tener una guía, las políticas de compra son importantes, sobre todo por los continuos cambios de precios y la escasez de los materiales.

Puede haber ocasiones en que nos salga más barato el comprar que el producir, bien puede ser una parte, un sub-ensamble o el producto ya terminado, quién determina esto es precisamente el departamento de producción.

T.- Análisis que apoyan el aumento en la producción.

Para aumentar la producción, y así mejorar la productividad y la obtención de utilidades, el empresario se puede ayudar con el análisis de:

- Proceso.

Es decir, qué se produce, cuáles son las principales materias primas, cómo se transforman, etc.

- Distribución de Planta.

Cómo están ubicadas las herramientas y el equipo para que se realice el proceso, cómo se distribuyen los empleados, etc.

- El flujo.

Por dónde circula la materia prima, paso a paso, durante las transformaciones del proceso de producción. Cómo ayuda la adecuada distribución al flujo del proceso.

- Los inventarios.

Tener la adecuada provisión de materia prima para que se aproveche al máximo y se pida en el momento justo y en cantidades precisas.

- Programa de producción.

Obtener el máximo rendimiento económico de nuestra capacidad instalada, en base a la planeación de la producción que se hace.

A continuación se describirán estos análisis que son de enorme utilidad para el empresario, sin importar el tamaño de su negocio.

U.- Ubicación de la empresa.

En la tabla # 26 tenemos los siguientes datos estadísticos, que nos indican la propiedad del local de la empresa en manos de quién está. (Fuente: INEGI).

Tabla # 26. Ubicación de la empresa.

	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
Local propio	52%	40%	53%
Rentado	48%	60%	47%

A diferencia de otros datos estadísticos, estas cifras no nos muestran una tendencia clara en relación al tamaño de empresa de que se trate, lo que sí podemos decir es que hablando generalmente la mitad de los empresarios están ubicados en un local propio y la otra mitad arrenda su predio.

V.- Localización de la empresa.

Para lograr comprender el contexto bajo el cual se desarrolla la problemática de la localización de la empresa, y más concretamente en México, de antemano contamos con dos problemas:

1.-La tendencia localista por parte de todos nosotros. Al establecer el sitio donde esté la empresa consideramos: el lugar de nacimiento de los dueños, donde habita la familia, donde vive el director, y no se hace un análisis más a fondo.

2.- Un error cometido en la selección del sitio para establecernos es difícil de corregir.

Para tomar la decisión tenemos los requisitos obligatorios y otros deseables, lo que nos define son los deseables, ya que todos los sitios que no cumplan con los obligatorios se descartarán.

Al precisar el lugar más apropiado para la operación de la empresa, consideremos que los resultados que obtengamos de este estudio, son de gran importancia debido al efecto que tienen en los costos operativos y financieros, los cuales a su vez influyen en la rentabilidad del negocio.

Veremos ahora qué aspectos debemos de considerar para hacer un análisis técnico de la correcta ubicación. Para definir el sitio óptimo, debemos de buscar de arriba hacia abajo, es decir, primero el país, luego el estado, luego la ciudad y por último la zona o sector.

Se hace necesario considerar los factores que tienen una mayor incidencia en la determinación de la localización de la planta, los cuales son:

Precio del terreno y construcción.

- Distancias al mercado.
- Distancias a la materia prima.
- Abastecimientos de luz, agua, etc.
- Disponibilidad y características de la mano de obra.
- Clima de la zona.
- Estabilidad política y legal.
- Servicios públicos
- Facilidades para el desalojo de desechos.
- Lugar de origen de los socios (factor no indispensable, mas si deseable)
- Impuestos de la zona.

Habiendo considerado estos factores, se ponderan y se obtienen las alternativas mejores. Ponderar es dar una calificación para cada factor a cada posible localización (digamos, de 0 a 10), luego se le da un peso a cada factor. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación y se suman estas cifras de todos los factores, obteniendo así la calificación ponderada final de cada sitio probable. Las 5 ó 6 ubicaciones que obtuvieron la puntuación más alta, se separan del resto que se elimina. De esos 5 ó 6 lugares posibles, se vuelve a ponderar ahora con mayor detalle y se obtiene la ubicación óptima.

W.- Tamaño de planta.

Trataremos ahora de determinar el tamaño óptimo de la planta, es decir, aquel tamaño que entre diferentes alternativas asegure la más alta rentabilidad o ganancia.

Se debe de entender como "tamaño" a la capacidad de producción instalada de la empresa, la cual se puede expresar en cantidades producidas por unidad de tiempo, es decir, en volumen.

Las diversas micro o pequeñas industrias no operan siempre a la capacidad que tienen instalada, debido a que el que rige la producción es el mercado y este genera demandas cambiantes.

Al volumen de producción que realmente se puede obtener se le conoce como capacidad real de operación. Al resultado que se obtiene de dividir la capacidad real entre la capacidad instalada se le conoce como nivel de aprovechamiento, el cual se expresa en porcentaje, la relación es:

$$\text{Nivel de aprovechamiento} = \text{Cap. real} / \text{Cap. instalada.}$$

Debido a su efecto determinante en la definición del tamaño de planta de una micro y pequeña empresa, se requiere considerar los siguientes factores:

- El mercado de consumo.

Tiene una relación directa con los resultados del estudio de mercado, referentes a la magnitud del mercado potencial. La posibilidad de instalación lógicamente dependerá de que el mercado potencial sea mayor que la capacidad instalada. Consideremos también las tendencias globales de crecimiento de ese producto. Por ejemplo, sería muy complicado que una empresa quisiera hoy producir máquinas de escribir, ya que estas se están sustituyendo poco a poco por computadoras.

- El mercado de abastecimiento, materias primas.

Dentro de este factor se deben considerar dos aspectos: los volúmenes y características de la materia prima, y la localización de los proveedores. De estos aspectos se vislumbra la costeabilidad, la disponibilidad y los cargos como fletes y seguros, también es necesario considerar fechas de entrega y si un producto es perecedero, su vida. Los micro y pequeños empresarios por lo general se abastecen en su misma población, mientras los mercados crecen, se debería incursionar en otras áreas si se logran mejores precios y mayor calidad.

- Economías de escala.

Este factor también influye sobre el tamaño de la empresa, considerando que se pueden reducir costos al producir cantidades grandes. No debemos de perder por esto la enorme ventaja que es la flexibilidad en industrias de este tamaño.

- Disponibilidad de recursos financieros.

Su importancia radica en la natural necesidad del industrial de contar con ellos para satisfacer sus requerimientos, a mayor tamaño, mayores requerimientos.

- Características de la mano de obra.

En este caso cuando la influencia es mayor es cuando se requiere de mano de obra especializada, la cual, tiene un efecto importante en los costos de operación.

- Tecnología de producción.

Para definir el tamaño de la planta debemos de considerar los procesos con las características tecnológicas y adelantos que tenemos actualmente, y prever si posteriormente se quiere hacer un cambio de maquinaria y equipo (en el caso de no arrancar, por falta de recursos, con tecnología de punta) espacio suficiente para el mismo.

- Factores de Política económica.

Los lineamientos que establezcan los gobiernos, considerando incentivos que favorezcan el desarrollo de la región, como es el caso de los estímulos a la inversión para industrias en diferentes estados. Estos estímulos principalmente son fiscales y son por ejemplo, un periodo de gracia sin pagar impuestos, o tasas más reducidas.

X.- Distribución de la planta.

Otro problema de vital importancia es el determinar cómo distribuir la maquinaria y equipos dentro de nuestra planta. Se define la distribución de la planta como la ordenación física de los elementos industriales que resulte mejor.

Una empresa puede tener un crecimiento constante durante muchos años, por lo mismo conviene planear el crecimiento futuro de la distribución de la planta.

Tenemos diferentes casos como son: planta totalmente nueva, expansión o traslado de una planta ya existente, reacomodo de la ya existente, o arreglos menores. Al hacer la distribución se tiene que hacer sin tomar en cuenta la distribución de la planta de la empresa como está actualmente en el caso de que ya estemos laborando.

Tenemos que buscar lograr las distancias más cortas, una secuencia lógica de procesos, flexibilidad, satisfacción y seguridad.

El método más sencillo y práctico consiste en hacer todo a escala, dependiendo del tamaño de su planta, le sugerimos la escala 1:100 ya que así por cada centímetro tendrá

representado un metro. Ya teniendo el inmueble con todo y columnas y paredes fijas, y el equipo y maquinaria también a escala, se colocan sobre el plano y con las líneas de flujo del proceso previamente determinadas, nos ponemos a mover las piezas hasta lograr una adecuada distribución.

Y.- Diagrama de flujo de la producción.

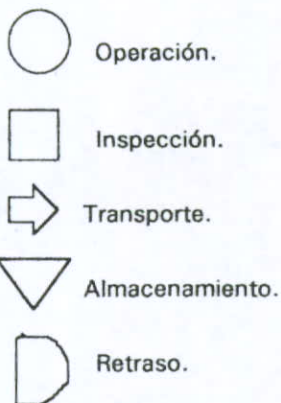
Las líneas de flujo del material suelen ser guías seguras para planear la distribución de la planta de la empresa. Un diagrama de flujo de los procesos es una herramienta clave para mejorar el flujo de materiales.

Consiste en describir en base a operaciones básicas, como lo son la operación, el transporte, el almacenamiento, y la demora, todo el ciclo del proceso. Después de examinarlo, el administrador podrá combinar algunas operaciones, eliminar otras o simplificarlas para mejorar la eficiencia general.

Se comienza determinando las líneas de flujo. Para elaborarlas se procede así:

- 1.- Hacer una lista de las operaciones de producción.
- 2.- Usar diagramas de las operaciones del proceso.

Estas operaciones son como se dijo anteriormente cinco, sus símbolos son universales en la industria, cada uno de ellos representa una acción diferente.



Si elaboramos un diagrama integral de todas las operaciones del proceso, en el cuál se indique la secuencia de estas, estamos haciendo un diagrama de flujo. En los cuales se detalla por orden las operaciones paso a paso y se indica el tiempo de la acción y la distancia si es que hay. La información que lleva este queda entonces comprendida por: Acción (una de las cinco), descripción, distancia en metros, tiempo en minutos, comentarios y observaciones.

Solamente la actividad de operaciones añade valor al producto. Las demás actividades se consideran desperdicio y deben reducirse o eliminarse.

XI.-CONTROL DE CALIDAD .

XI.- CONTROL DE CALIDAD

"Piensa en todos los productos que compras o vendes como en un servicio; en otras palabras, ve lo que hace y no lo que es. De esa manera, el vender un producto se convierte en una oportunidad de hacer algo por tu cliente".

A.- Mantenimiento.

En este cambio que está dando toda la industria orientándose al cliente, reconociendo su importancia, tenemos que mencionar la función o el papel que el mantenimiento desempeña dentro de una empresa.

Hemos pasado de ser una sociedad industrial que utilizaba el mantenimiento correctivo, teniendo con esto grandes costos, a una que entiende la importancia del mantenimiento preventivo. Es decir, darle mantenimiento constante y justo al equipo y maquinaria evitando en la medida de lo posible descomposturas o paros no programados, precisamente previendo y no lamentando. Se ha visto que económicamente es más rentable, es acabar de tajo con la mentalidad del "ahí se va" e implementar una filosofía de calidad en nuestras empresas.

B.- Controles básicos de mantenimiento.

Para poder realizar programadamente ese mantenimiento preventivo del que hablábamos, o para tener los conocimientos para acercarnos cada vez más a él, debemos de llevar para el mantenimiento, como en las demás actividades, controles que nos ayuden a formular planes basados en la información que nos brindan.

Los controles nos deben brindar información necesaria, suficiente y oportuna, teniendo cuidado en controlar los aspectos o puntos claves solamente.

Estos controles para el mantenimiento deben de ser veraces, suficientes (el justo medio) y deben de estar a tiempo. Es de gran utilidad para la empresa llevar un consecutivo de las órdenes de trabajo que en lo que respecta a mantenimiento se generen para su posterior análisis.

Algunos de los controles básicos para el buen mantenimiento de cualquier empresa son:

- Ordenes de trabajo menores, normales o urgentes.

- Ordenes de trabajo mayores, normales o urgentes. Un grave problema es determinar la prioridad del trabajo, se llega a hablar de casos extra urgentes pero no sentimos que sean estos necesarios si se lleva todo bajo un cierto orden.

- Registros históricos por máquina. El llamado tarjetón de la máquina que no es más que una bitácora de los trabajos que se le han realizado.

- Costos de mantenimiento en un concentrado de los mismos. Aunque los tengamos junto con los demás costos, es bastante útil separar los que a mantenimiento se refieren.

- Los tres dieces.

Muchos estudiosos del tema sugieren que utilicemos y tengamos a la mano un control de mantenimiento titulado los tres dieces porque enuncia precisamente eso:

- * Las 10 unidades con mayor frecuencia de paro.

* Las 10 unidades con mayores costos de mantenimiento.

* Las 10 unidades con más tiempo perdido.

Para una pequeña empresa si el número de máquinas con el que se cuenta es menor, recomendamos tener las tres tercias, o el número que usted considere pertinente. Si empezamos con esta sencilla técnica ahora, a la vuelta de los años, por el sólo hecho de mantener en la lupa a las máquinas más problemáticas, veremos enorme mejoría. También se pueden después sustituir los tres parámetros por unidades con más reprocesos, rechazos o desperdicios.

C.- Análisis del incidente crítico.

Ya habiendo mencionado la utilidad de llevar registros en lo que a mantenimiento se refiere, también debemos de llevar un registro donde se centralice la comisión de errores. Tabulemos al final de un periodo que cada quien determine dónde, quién, cómo, cuándo y por qué se cometen errores.

A esta técnica le llamamos análisis del incidente crítico, y consiste en:

- 1.- Registrar los incumplimientos detallados de las normas.
- 2.- Tabular los errores al final del periodo de tiempo considerado.
- 3.- Identificar cuales normas fueron afectadas por los incumplimientos.
- 4.- Tratar de identificar las causas reales de los incumplimientos; ¿qué tan realistas son las normas?, ¿Estamos hablando de problemas de materiales, capacitación, maquinaria, dirección?
- 5.- Toma de decisiones concretas para eliminar errores cuya causa ya fue identificada.
- 6.- Evaluar las decisiones para la eliminación del problema: ¿funcionó?

D.- El control de la calidad.

"Se nos viene encima la década del valor. Si no puedes vender un producto de alta calidad a un precio más bajo, estarás fuera de la jugada".

Jack Welch.

C.E.O. G.E.

El control de calidad es el proceso que permite, por medio de un programa, elaborar el producto de acuerdo con las especificaciones del mismo.

La palabra calidad está en boga estos días, se menciona en todas partes. Antes que nada quisiéramos definir lo que para nosotros es calidad: no es algo tangible, es una actitud, es cumplir con los requerimientos de algo. Hay tal diversidad de definiciones que más bien hablaremos aquí de la función de la calidad aplicada a la producción.

Es incuestionable el hecho de que la calidad ya es una parte inherente de los productos que se fabrican, todos tienen calidad: ya sea muy poca o ya sea mucha. En México tenemos la tendencia a ser "malinchistas", a preferir lo extranjero porque creemos que está mejor hecho. Afortunadamente vastas experiencias demuestran que se pueden hacer en este país las cosas como en cualquier otro o mejor.

Dentro del control de calidad si bien se puede aplicar a cada aspecto de la empresa, desde dar un servicio de calidad, una atención de calidad hasta productos de calidad. Hay que comentar que el departamento de producción o si hubiese el de control de calidad es el

encargado de velar por que los productos o servicios que se brinden cuenten con los estándares deseados y especificados. Para esto se llevan a cabo controles tan extensivos como sea necesario recordando aquí la ley de Sutton: la eficacia de lo sencillo y cuidando no polarizarnos en tener exceso de controles.

Se pueden formar los llamados "círculos de calidad" o "comités de calidad" en los cuales se involucra al personal, sin importar el tamaño de la empresa cuyo objetivo es estar buscando continuamente mejoras al proceso o al producto.

E.- Mejora continua.

"La competitividad no se adquiere por decreto, ni se alcanza de una vez por todas".

Mejora no es lo mismo que activismo, un empresario se puede llegar a polarizar queriendo implantar los más sofisticados controles y planes para alcanzar la calidad, cuando probablemente con atacar uno de sus principales problemas, la mejoría es notoria.

Debemos de tender no hacia la perfección porque es utópica e inalcanzable, sino más bien a un proceso de mejora continua. Ya algo se habló sobre este punto cuando se estudió la filosofía de la TDR, dónde se da una aplicación práctica de la mejora continua.

Una mejora continua significa hacer las cosas hoy mejor que ayer y mañana mejor que hoy. No debemos de centrarnos en un sólo sistema o procedimiento que mejore parcialmente la calidad y rentabilidad de nuestros productos, sino tratar de obtener de toda la gama que se nos presenta las mejores opciones.

Las condiciones necesarias para que se dé una mejora continua, son:

- * Calidad.
- * Excelente ambiente laboral.
- * Capacitación constante.
- * Flexibilidad.
- * Compromiso por parte del personal.

Recordemos las leyes de Murphy, un pesimista contemporáneo, quien nos dice que: No importa lo que hagas, siempre algo saldrá mal. Hay que recordar que en la vida hay muchos imponderables, cualquier método que utilicemos está propenso a fallar, por eso no queremos solamente recomendar un método específico, sino una actitud mental hacia al trabajo, y hacia la vida en general. Este país tiene gente muy capaz, hagamos que esa capacidad, esa unión de voluntades, generen un mejor país cada día.

F.- Definición de calidad.

Las definiciones que sobre calidad se han hecho son innumerables, queremos mostrar una que engloba el pensamiento tradicional sobre la calidad, definiéndola como: el conjunto de características del producto que potencialmente pueden satisfacer las necesidades o deseos del cliente. Se dice que la posibilidad de que nuestro producto satisfaga al consumidor, está directamente relacionada con la calidad. Esta definición nos parece adecuada pero creemos que la calidad va más allá de estas definiciones, y que es una forma de vida cuyas aplicaciones se dan en todos los ámbitos.

Creemos que:

- Calidad es satisfacer plenamente las necesidades del cliente.
- Calidad es cumplir las expectativas del cliente y algo más.
- Calidad es despertar nuevas necesidades del cliente.
- Calidad es lograr productos y servicios con cero defectos.
- Calidad es hacer bien las cosas desde la primera vez.
- Calidad es diseñar, producir y entregar un producto o servicio de satisfacción total.
- Calidad no es un problema, es una solución.
- Calidad es producir un artículo o servicio de acuerdo a las normas establecidas.
- Calidad es sonreír a pesar de las adversidades.
- Calidad es una sublime expresión humana, que revela la auténtica naturaleza del hombre, cualidad que define a los líderes que trascienden a su tiempo.

G.- Control Total de la Calidad.

"Para lograr un México de calidad se requiere desarrollar mexicanos de calidad total".

En un mundo tan competido como el nuestro, continuar con el "Ahí se va" es suicida. Si deseamos sobrevivir y prosperar, es menester entregar a los consumidores productos sin defectos, dentro del plazo convenido y a precios competitivos.

Resulta de suma importancia conocer e instrumentar el control de calidad en forma integral, de manera que abarque desde la provisión de la materia prima, hasta la entrega y venta de nuestros productos.

Este control de calidad integral es conocido como Control Total de Calidad (CTC), y tiene como criterio para el logro de la calidad deseada el cumplimiento de los requisitos propuestos por el consumidor, la prevención de la comisión de errores que reduzcan la calidad del producto, la intención de fabricar productos sin defectos y, reducir al mínimo al costo del incumplimiento relacionado con la calidad.

El concepto de Control Total de la Calidad fue originado por el Dr. Armand V. Feigenbaum, con un libro titulado: "El Control Total de la Calidad: Ingeniería y Dirección". Según él, el CTC puede definirse como: un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes.

Derrotado en la Segunda Guerra Mundial, Japón quedó en ruinas. Todas sus industrias habían quedado prácticamente destruidas, el país carecía de alimentos, vestuario y vivienda. Cuando las fuerzas de ocupación norteamericanas desembarcaron en el Japón, tuvieron que afrontar de inmediato un obstáculo grande: las fallas frecuentes del servicio telefónico. Obligaron los norteamericanos a la compañía de teléfonos Japonesa a utilizar el control de calidad moderno, este fue el comienzo del control de calidad estadístico en el Japón: mayo de 1946.

En 1950 se realizó en el país nipón un seminario cuyo conferencista fue el Dr. W. Edward Deming de los Estados Unidos, es a él a quien se le atribuye la introducción formal del Control de Calidad en Japón. Actualmente, podemos definir como el principio más importante del método Deming, a la filosofía del progreso continuo con la participación y el compromiso de todos los empleados.

Los gerentes japoneses habían demostrado escasa comprensión e interés en el Control de Calidad, es por eso que se invitó en 1954 al Dr. Juran, que con su fama mundial, fue más convincente.

Puntos para poder comprender mejor la evolución del Control de Calidad en Japón:

1. Profesionalismo.
2. El Japón es una sociedad vertical.
3. Los sindicatos laborales son muy diferentes a los nuestros.
4. El método Taylor y el poco ausentismo.
5. Elitismo y diferencia de clases.
6. El sistema de pagos.
7. El bajo índice de la rotación de empleados, los despidos y el empleo vitalicio.
8. El Kanji, diferencias de escritura.
9. La educación
10. La religión.
11. Relaciones con los subcontratistas.
12. Democratización del capital.
13. El papel del Gobierno, control no, estímulo si.

Los primeros pasos que dieron los japoneses fueron sistemas de control como: UCIJ, NIJ, ISO y luego círculos de calidad, mes de la calidad, bandera de la calidad, revistas, etc.

La esencia del CTC es la de controlar la calidad en todos los puntos: Calidad real y sustitutas. El ciclo de calidad de Deming está compuesto por diseño, producción, ventas e investigación de mercados.

El círculo de Control empieza con metas y objetivos, métodos, educación, realizar el trabajo, verificar efectos y tomar las acciones pertinentes.

Lo más importante de satisfacer no es la calidad de las normas, sino la calidad de los consumidores, tener en verdad una garantía de calidad.

H.- Control integral de la Calidad.

En general, todos los sistemas o filosofías que pretenden controlar la calidad, hablan de ella bajo el concepto integral, aquí relacionamos a continuación los aspectos clave propios de la empresa, tratando de aterrizar más en la práctica todo lo antes expuesto:

- Materia prima.

El producto logrado mejora si se mantiene un control adecuado de la adquisición y recibo de materia prima. Al explorar constantemente los precios de materias primas, y vigilar la calidad y tiempos de entrega, mantenemos reducidos los costos y eliminamos deficiencias en los insumos. Proveedores incumplidos en fechas de entrega o defectuosos, resultan sumamente costosos para cualquier empresa. Muchas empresas están comprando a proveedores los cuales

les certifican la calidad de su producto, ahorrándose así la revisión de los mismos, ya que están garantizados.

- Ventas.

Todos los factores que influyen para que ocurran las ventas deben ser atendidos, a fin de que se logre la satisfacción del consumidor y la obtención de utilidades por parte de la empresa. La oportuna distribución, la presentación atractiva, el precio adecuado, la información pertinente y completa, la atención a las quejas, opiniones y sugerencias de los consumidores, son factores que determinan decisivamente la satisfacción del cliente.

- Recursos humanos.

En muchas ocasiones, cometer errores durante el proceso de producción puede deberse a carencias de capacitación del recurso humano. Como hemos mencionado ya, la capacitación no debe de verse como un gasto, sino como una inversión.

- Equipos e instalaciones.

El buen cuidado de la maquinaria, equipo e instalaciones, debido a la conciencia de trabajo en equipo por parte de los empleados hacia una misma meta y no hacia el temor a ser castigados es lo que creará un ambiente adecuado para la preservación de los activos. Equipo moderno e instalaciones cómodas y funcionales incrementan la producción, así como el sano control y supervisión del trabajador durante el proceso productivo.

- Proceso de producción.

Un conocimiento preciso del proceso de producción permite mantener un control adecuado de la comisión de errores que demerite la calidad de nuestro producto. Sobre todo si

contamos con una traducción de los requerimientos del consumidor en normas de producción, cuyo logro ha sido identificado en determinados procesos.

- Producto terminado.

Se podrá comprobar el logro de las normas de calidad, mediante la verificación de muestras de productos terminados. La calidad, como todo, cuesta más en sus comienzos, probablemente tengamos que muestrear cada proceso, luego los críticos, luego esporádicamente. Si tendemos a lograr cero defectos nuestros criterios y límites de defectos tienen que irse reduciendo día con día, para la implementación de acciones preventivas y no tanto correctivas los operarios mismos pueden tener las mejores sugerencias.

I.- Características de un líder de servicio.

Enunciaremos cuatro características que debe de tener todo líder en servicio, estas son:

- * Visión de servicio.
- * Estándares altos.
- * Liderazgo en ese campo.
- * Integridad.

Ahora cabe preguntarnos: ¿Cómo se mide un servicio de calidad?, los expertos coinciden en que los siguientes factores son determinantes para lograrlo:

- * Bienes materiales excelentes.
- * Sensibilidad al cambio.
- * Cortesía.
- * Seguridad.

- * Comunicación estrecha, tanto para adentro de la empresa como para el exterior.
- * Formalidad.
- * Competitividad en precios y productos.
- * Credibilidad.
- * Fácil acceso de los mercados a los productos.
- * Comprensión de la realidad en que se vive.

Existe en terminología de calidad, algo que se llaman las brechas, estas precisamente lo que hacen es alejar al cliente del liderazgo en brindar un servicio de Calidad Total:

- No saber lo que el cliente quiere.

Falta de orientación de estudios de mercado, uso inadecuado de la información de los estudios. Inadecuada comunicación interna dentro de la pequeña o micro empresa, que es donde más fácilmente se puede dar.

- Estándares de calidad erróneos.

Falta de compromiso de los gerentes con el servicio de calidad. Inadecuada percepción de lo posible. Mala estandarización de los procedimientos. Falta de fijación de metas y objetivos.

- Desempeño negativo del servicio.

Ambigüedad de tareas o conflictos de las mismas. Empleados deficientes con herramientas deficientes. Falta de trabajo en equipo y sistemas inapropiados de supervisión.

- Promesas incumplidas.

Falta de comunicación entre promociones y operaciones; entre ventas y operaciones.
Diferencias de políticas y procedimientos entre departamentos. Propensión a prometer de más.

J.- Expectativas del cliente.

Al empresario le debe de interesar conocer cuáles son las expectativas del cliente respecto del producto que elabora. Mucho se ha hablado de satisfacer las expectativas de un producto por parte del cliente. Tenemos que éstas generalmente radican en:

- La función del producto.

Es decir: para qué sirve, qué necesidad o deseo satisface, cuán bien lo hace. Estas características del producto son esenciales. Si el producto carece de las funciones que un cliente busca en él, no lo adquirirá.

- Las características generales del producto.

Son los rasgos ventajosos del producto que mejoran su calidad unitaria. Por ejemplo: durabilidad, facilidad de manejo, de mantenimiento, etc. Estas características también son necesarias en el producto, ya que si las incluye, el consumidor lo preferirá respecto de otros que no las tengan.

- Características estéticas del producto.

Es que tenga la apariencia agradable y funcional que deseamos. Estas características son convenientes más no vitales. Lo interesante de las mismas es que pueden influir en la opinión del consumidor.

K.- Las normas de producción.

La información es un componente importante para destacar la calidad de nuestros productos. Cuando existe competencia sin limitaciones entre los vendedores de un producto, difícilmente sobreviven los pequeños a un lado de los grandes.

El consumidor sólo acepta productos de menor calidad si son acompañados de una substancial reducción de precio. Por eso es indispensable que los vendedores de buenos productos informen acerca de las bondades de los mismos.

La competencia entre los vendedores y el aumento de información disponible para los consumidores se combinan para elevar el nivel de calidad de los productos. La información que podrán proporcionar los vendedores está en relación directa con lo que el cliente espera que se le informe.

Tratemos de escuchar con atención e interés las opiniones y quejas en relación a productos o servicios que brindamos. Cada opinión o queja, si son objetivas, describe una expectativa y cada expectativa debe especificarse como una norma de producción.

La norma es un ideal de acuerdo con el cual se juzga, tanto durante el proceso de producción, como por parte del consumidor. Si el producto alcanza ese ideal especificado se aprueba el producto manifestando aprobación por el cliente.

Cuando las normas son compartidas por el cliente y los fabricantes es casi seguro que el consumidor se convierta en cliente.

El plano de calidad consiste en incluir en el proceso de fabricación la consideración de todas las normas que reflejan las expectativas del cliente. Identificando objetivamente las características de materias primas, partes para ensamble, y en los pasos del proceso que contribuyen a lograr el cumplimiento de esas normas de calidad. Con esto podremos decir: "este producto fue fabricado bajo las siguientes normas de calidad ...".

L.- Plan práctico de mejora de calidad.

Tratando de iniciar a mejorar las operaciones del micro y pequeño empresario lo más pronto posible, queremos sugerir un planteamiento sencillo para mejorar la calidad de los productos consistente en:

- Identificar el producto; las funciones que cumple, sus características generales y su aspecto estético.
- Identificar al consumidor potencial; su nivel de vida; sus gustos personales y sus hábitos de compra.
- Identificar las necesidades del consumidor; las características en cuanto a calidad, cantidad, oportunidad, empaque, durabilidad, garantía, etc.
- Identificar los requisitos que las satisfacen; niveles de tales requisitos para el consumidor; establecer normas de producción a partir de tales requisitos.

- Definir el proceso de producción; análisis de los momentos en que se debe prever la inclusión de normas de calidad.

- Definir la manera de alcanzar los requisitos especificados; capacitación de los trabajadores o de los empleados que intervienen durante momentos determinantes del proceso.

En sí este planteamiento no es un método específico, su utilidad radica en que nos lleva por breves espacios de tiempo a replantear toda nuestra estrategia y vislumbrar pequeños errores que se nos pudieron haber escapado al hacer estudios más sofisticados. Recordemos que: "por ver el árbol, no perdamos de vista el bosque".

M.- Necesidades del control de calidad.

El Control Total de Calidad resulta más económico cuando se toma como sistema preventivo que como sistema correctivo; "la calidad no se inspecciona, se fabrica".

En lugar de requerir de inspecciones constantes optemos por establecer con claridad las normas de calidad antes de que se elabore el producto. La obtención de buenos niveles de calidad consiste en el cumplimiento de las normas derivadas de los requisitos expresados por el mercado.

Como el control total de la calidad es predominantemente preventivo, deben atenderse y controlar que se cumplan, las siguientes normas:

- Puntualidad en la entrega de mercancía.
- Desarrollo de una adecuada política de precios.

- Investigación constante de los requerimientos del mercado.

Para el área de producción, se deben de tomar en cuenta las siguientes normas:

- * Debe existir una selección, recibo y manejo adecuado de las materias primas.
- * Debemos de dar mantenimiento preventivo a la maquinaria y equipos.

Para el área de recursos humanos debemos de considerar:

- * Hacer una adecuada selección del personal. La persona indicada para el puesto indicado.
- * Hacer del conocimiento de los empleados los propósitos y objetivos de la empresa, así como sus logros y fracasos.
- * Lograr que las normas de calidad sean del conocimiento de los empleados.
- * Brindar una capacitación adecuada tendiente al logro de las normas de calidad.
- * Corregir de inmediato los errores.
- * Atender las sugerencias del personal en relación con la calidad del producto.

XII.-NOTAS FINALES .

XII.- NOTAS FINALES

"Hay más vidas que fracasan por miedo al fracaso que por el fracaso en sí mismo."

El orgullo y la identificación de la familia con la empresa, pueden ser causa de que la gerencia sea más susceptible hacia su responsabilidad social, y que por lo mismo contribuya a la firmeza de la compañía a largo plazo. La consideración rígida de las utilidades, inherentes a todas las organizaciones de negocios, es muy poderosa. Si no se controla, puede conducir a decisiones que no siempre van en provecho de los intereses del público. Este es un factor especialmente aplicable a nuestra economía, ya que muchas veces nos podemos polarizar solo orientándonos a las utilidades, lo cual no está mal, de hecho, son la razón de existir de los negocios, pero se debe de tener presente el sentido de ayuda a la comunidad.

Enunciaremos a continuación una serie de reglas que le pueden ser de suma utilidad:

A.- Los diez mandamientos de la calidad:

1. La calidad siempre puede mejorar.
2. La calidad a todos nos incumbe.
3. Algunas de las mejores ideas saldrán de las fuentes menos esperadas.
4. Hablar de calidad no basta. Desarrolla un plan detallado de implementación.
5. Los feudos territoriales o departamentales son el peor obstáculo de la calidad.
6. Pon estándares de calidad para cada paso en cada trabajo.

7. Debes saber por qué y cuándo algo está mal.
8. Se paciente: no esperes muchos adelantos rápido.
9. Haz esfuerzos extraordinarios en situaciones anormales, los clientes recordarán esos mejor.
10. Piensa más allá de bajar costos. Los beneficios de la mejora de la calidad deben llegar a todas partes.

B.- Las seis reglas de Jack Welch.

1. Afronta la realidad como es, no como si fuera lo que deseas que sea.
2. Se franco con todo mundo.
3. No administres, liderea.
4. Cambia antes de que tengas que hacerlo.
5. Si no tienes una ventaja competitiva, no compitas.
6. Controla tu propio destino, o alguien más lo hará.

C.- Ocho mandamientos de Iacocca.

1. Contrate a los mejores.
2. Procure tener claras sus prioridades y mantenga al día la lista de urgencias.
3. Dígalo con claridad y sea breve.
4. No olvide nunca que los de la línea son los que ganan el dinero.
5. Defina los límites de la cancha.
6. Deje libres a un par de cimarrones.
7. Siga las incidencias día a día.
8. No pierda de vista los principios básicos.

México necesita hoy más que nunca empresas de calidad para enfrentar la nueva competencia para lo cual lo primero es entregarse a la tarea de producir calidad humana para garantizar la calidad empresarial, las naciones que lo hacen aseguran el futuro de las nuevas generaciones.

Necesitamos hoy más que nunca una nueva generación de líderes de calidad que acepten el reto de generar empresas de calidad material y espiritual que tengan la sensibilidad de apreciar una sonrisa de calidad, hasta el desafío de crear una nueva cultura de calidad humana que proponga como valores fundamentales la generosidad, la justicia y el amor, líderes de estas dimensiones escriben la historia de los pueblos y son difíciles de olvidar.

XIII.- BIBLIOGRAFIA .

BIBLIOGRAFIA.

Administración de empresas.

Agustín Reyes Ponce.

Limusa.

México 1989

La guerra de la mercadotecnia.

Al Ries y Jack Trout.

Mc Graw Hill.

México 1990

Las 22 leyes inmutables del marketing.

Al Ries y Jack Trout

Mc Graw Hill.

México 1993

Marketing de abajo hacia arriba.

Al Ries y Jack Trout.

Mc Graw Hill.

México 1989

Posicionamiento.

Al Ries y Jack Trout.

Mc Graw Hill.

México 1993

Como iniciar su propio negocio.

Kenneth J. Albert.

McGraw Hill.

México 1993

Ley Federal del Trabajo.

Alberto Trueba Urbina y Jorge Trueba Barrera.

Editorial Porrúa.

México 1980

Hacia el Justo a Tiempo.

Anthony Dear.

Ventura ediciones.

México 1988

Cómo leer Estados Financieros.

Donald H. Weiss.

Aguilar.

México 1991.

Ed McMahon's superselling.
Ed McMahons y Warren Jamison.
Prentice Hall Press.
E.U.A. 1989

The Haystack Syndrome.
Eliyahu M. Goldratt.
North River press.
E.U.A. 1990

La Meta.
Eliyahu M. Goldratt y Jeff Cox.
Castillo.
2ª Edición México 1993

Administración de recursos humanos.
Fernando Arias Galicia.
Trillas. México 1990

La guía de los pequeños negocios.
Harold L. Wright.
Mc Graw Hill.
México 1993

Maynard's Industrial Engineering Handbook

Hodson.

Mc Graw Hill.

E.U.A. 1992

Teoría general de la administración.

Idalberto Chiavenato.

McGraw Hill

México 1988

Finanzas en administración.

J. Fred Weston y Thomas E. Copeland.

McGraw Hill.

México 1990

El momento de la verdad.

Jan Carlzon.

Díaz de Santos, S. A.

México 1991

Dirección por servicio.

Joan Ginebra. Rafael Arana.

McGraw Hill.

México 1992

¿Qué es el Control Total de la Calidad?

Kaoru Ishikawa.

Grupo editorial Norma.

Iacocca II

Lee Iacocca y Sonny Kleinfeld.

Grijalbo.

México 1989

Cómo administrar con el método Deming.

Mary Walton.

Norma.

Colombia 1992

Ingeniería Industrial.

Niebel.

Alfaomega.

México 1990

El vendedor más grande del mundo.

Og Mandino.

Editorial Diana.

México 1975

Cómo dirigir una pequeña empresa.

Paul Resnik.

McGraw Hill.

Impreso en España 1992

Manufactura de categoría mundial.

Richard J. Schonberger.

Norma.

Su compañía de manufactura.

Robert A. Crinkley

McGraw Hill.

México 1984

Cómo administrar el futuro.

Robert B. Tucker.

Grijalbo.

México 1993

Supervivencia de la pequeña empresa.

Roger Benett.

CECSA.

México 1992

Administración de Operaciones.

Roger G. Schroeder.

Mc Graw Hill.

Reinventar la fábrica.

Roy L. Harmon y Leroy D. Peterson.

Ciencias de la dirección.

Madrid 1990

Administración de pequeñas empresas.

Sérvulo Anzola Rojas.

McGraw Hill.

México septiembre de 1993

In search of excellence.

Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, Jr.

Warner books.

Liberation management.

Tom Peters.

Fawcett Columbine.

Fundamentos de Marketing.

William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker.

Mc Graw Hill.

México 1989

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Editorial Porrúa.

México 1990

