

105
Rey



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE QUIMICA

**"GUIA PRIMARIA PARA FORMALIZAR UNA
MICROEMPRESA INDUSTRIAL"**

TRABAJO ESCRITO

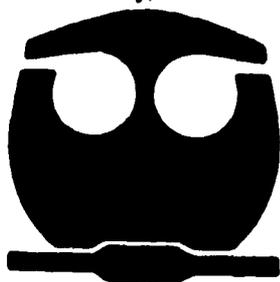
VIA CURSOS DE EDUCACION CONTINUA

Que para obtener el título de:

INGENIERIA QUIMICA

p r e s e n t a :

SANDRA PATRICIA PALACIOS ALCANTARA



MEXICO, D. F.

1995

FALLA DE ORIGEN

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

JURADO ASIGNADO:

Presidente Prof.: EDUARDO ROJO Y DE REGIL

Vocal Prof.: DANIEL PALACIOS NAVA

Secretario Prof.: LEON CARLOS CORONADO MENDOZA

1er. Suplente Prof.: ERNESTO PEREZ SANTANA

2do. Suplente Prof.: HECTOR MARCELINO GOMEZ VELASCO

Sitio donde se desarrolló el tema: UNAM

FACULTAD DE QUIMICA.

EDIF. D.

CD. UNIVERSITARIA.

DELEG. COYOACAN

04510, MÉXICO, D.F.

Asesor:


PROF. LEON CARLOS CORONADO MENDOZA.

Sustentante:


SANDRA PATRICIA PALACIOS ALCANTARA

A mi esposo José Roberto Blenda Legorreta. Por todo el apoyo, paciencia y cariño que me ha dado a través de todos estos años.

Al Ing. Leon Carlos Coronado Mendoza agradezco su apoyo, paciencia y comprensión en la elaboración de este trabajo.

Al Lic. Daniel Palacios Nava, por el tiempo que dedico y el material que me proporcionó para terminar este trabajo escrito.

Al Ing. Eduardo Rojo de Regil, por los consejos y apoyo que me dio en la realización de este trabajo escrito.

A Erick Alejandro deseando en el futuro su vida sea satisfactoria y productiva.

A la memoria de mi madre Alberta Alcántara Pacheco, siempre se preocupo por mis estudios y que lograra una vida positiva y feliz.

A Benjamin, Consuelo, Ana Berta, Verónica.

A los Rolling Stones, King Crimson, Smiths, Black Crowes, Pink Floyd, This mortal Coil, Neil Young, Joy Divison, Lou Reed, Fields of the Nephilim y otros, por los ratos tan agradables que me dieron como fondo musical a lo largo de la realización de este trabajo.

Para ser grande hace falta un 99 % de talento, un
99% de disciplina y un 99% de trabajo.

William Faulkner.

I N D I C E

I.	INTRODUCCIÓN.	1
	Definición de micro, pequeña y mediana industria.	5
	Características de la microindustria.	11
	Factores que limitan el desarrollo de una microindustria	12
	Trámites legales para la formalización de una empresa. .	14
	Obligaciones fiscales de la microindustria.	38
II.	LA MICROEMPRESA Y SU EMPRESARIO.	53
	Tipos de negocios.	53
	Características del empresario.	55
	Como prepararse para iniciar una pequeña empresa.	57
	Empresa familiar.	59
	El giro productivo.	62
III.	PRODUCCIÓN Y COSTOS.	65
	Tipos de productividad.	66
	Las "5 pes" de operaciones.	67
	Principios económicos de la producción.	67
	Planeación del crecimiento y cambio en la microindustria	71
	Estructuras de procesos.	74
	Análisis del procedimiento de producción.	77
IV.	CONTROL DE CALIDAD.	84
	Calidad.	85
	Normas de producción.	89
	El plano de calidad y la identificación de las normas. .	89
	Consecuencias de la baja calidad de los productos.	91
	La calidad y las expectativas del cliente.	92
	El control total de calidad.	93

	Necesidades y problemas del control de calidad.	96
	El costo del control de calidad.	100
	El sistema preventivo del plano de calidad.	100
V.	RECURSOS HUMANOS.	104
	Selección de personal.	105
	Análisis de los puestos de trabajo.	106
	Reclutamiento.	107
	Selección de candidatos a ocupar el puesto vacante.	109
	La contratación.	114
	Liderazgo y motivación.	121
	Manejo de conflictos.	126
	La negociación.	129
VI.	VENTAS Y MERCADOTECNIA.	134
	Mercadotecnia.	135
	Técnicas para captar más clientes.	136
	Segmentación de mercados.	139
	Selección de la posición del negocio.	141
	Estrategias de productos y precios (como ganar clientes)	142
	Ciclo de vida de un producto (los gustos de los clientes cambian).	146
	Fracasos de los nuevos productos y probabilidades de éxito.	150
	Saber vender.	152
	Sitios en que se puede vender el producto.	154
	Publicidad.	157
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	160
	BIBLIOGRAFÍA.	164

INTRODUCCION

La mayoría de las personas están preocupadas por su situación económica ya que todos deseamos progresar y para lograrlo se debe destinar gran cantidad de esfuerzo, así como preparación adecuada que permita aprovechar mejor las oportunidades que se presenten.

Este trabajo nacio, como una necesidad de encontrar otras alternativas de desarrollo y crear un programa de emprendedores sobre todo por la crisis económica actual que estamos viviendo, y entre los principales problemas son: el crecimiento natural de la población, el sector industrial se ha visto incapaz de absorber la mano de obra que emigra del campo a la ciudad, el sector primario ha mostrado su incapacidad de generar fuentes de empleo dando por resultado el empleo disfrazado, el subempleo y el pillaje, los profesionales importados desplazan a los nacionales, política económica gubernamental mal planeada, adelgazamiento del sector público, y principalmente cada año egresan de las universidades cientos de Ingenieros Químicos los cuales tendran que integrarse al campo de trabajo, desafortunadamente no hay suficientes plazas.

"La receta convencional (ampliar la demanda, creando medios de pago, a través de la creación de empleo, etc) no ha funcionado, ni puede funcionar, porque dar empleo a los pobres en producir lo que no necesitan equivale a darles dinero para que demanden lo que no producen: desbalancea el mercado y provoca

ajustes inflacionarios".¹

"Diagnóstico:

1. Empleo es diferente de trabajo y diferente de empresas. (trabajo dependiente = Actividad laboral, trabajo independiente = actividad empresarial).
2. El 97% de nuestros estudiantes quieren ser empleados.
3. México necesita más empresarios.
4. Hasta marzo de 1995, se tienen 2'317,000 empresas = 350,000 empresarios, 250,000 no fueron a la universidad, 100,000 no se actualizan, ni respetan el valor del conocimiento.
5. Hay desencanto general para enseñar a ser empresario."²

Cada persona tendrá que cambiar su propia mentalidad y buscar alguna forma de vida, lo mejor emprender alguna micro empresa.

"A la sociedad le conviene que se multipliquen los empresarios. La productividad independiente de millones de pequeñas empresas tiene más sentido humano que la burocracia. Tiene arraigo y tradición. Tiene muchísimo futuro, porque (con excepciones) es una forma de organización más económica y flexible"³.

¹ Zaid Gabriel. El progreso improductivo Ed. Siglo XXI, 1979, pág. 18.

² Ing. José Giral Barnés. "Cultura empresarial, nuevos paradigmas de la educación"., Ponencia presentada en la Facultad de Química. 5 de septiembre de 1995.

³ Zaid Gabriel, "Hacen falta empresarios creadores de empresarios" Ed. Oceano, 1995, pág. 12.

ajustes inflacionarios".¹

"Diagnóstico:

1. Empleo es diferente de trabajo y diferente de empresas. (trabajo dependiente = Actividad laboral, trabajo independiente = actividad empresarial).
2. El 97% de nuestros estudiantes quieren ser empleados.
3. México necesita más empresarios.
4. Hasta marzo de 1995, se tienen 2'317,000 empresas = 350,000 empresarios, 250,000 no fueron a la universidad, 100,000 no se actualizan, ni respetan el valor del conocimiento.
5. Hay desencanto general para enseñar a ser empresario."²

Cada persona tendrá que cambiar su propia mentalidad y buscar alguna forma de vida, lo mejor emprender alguna micro empresa.

"A la sociedad le conviene que se multipliquen los empresarios. La productividad independiente de millones de pequeñas empresas tiene más sentido humano que la burocracia. Tiene arraigo y tradición. Tiene muchísimo futuro, porque (con excepciones) es una forma de organización más económica y flexible"³.

¹ Zaid Gabriel. El progreso improductivo Ed. Siglo XXI, 1979, pág. 18.

² Ing. José Giral Barnés. "Cultura empresarial, nuevos paradigmas de la educación". Ponencia presentada en la Facultad de Química. 5 de septiembre de 1995.

³ Zaid Gabriel, "Hacen falta empresarios creadores de empresarios" Ed. Oceano, 1995, pág. 12.

El lanzarse a la apertura comercial e industrial para muchos se queda en un simple deseo y para otros es el camino al progreso y a la realización personal. Se debe reflexionar sobre las etapas a las que se enfrenta un negocio y tener la capacidad de distinguir cuando el mismo es únicamente un medio de supervivencia personal y familiar y cuando se llega el momento de analizar su crecimiento.

En nuestra nación es común que las empresas se inicien en forma familiar al igual que en muchas partes del mundo, y cuando progresan, se van integrando al grupo de trabajo, la esposa, los hijos o los familiares, confundiendo en forma inmediata el concepto de utilidad del negocio con el ingreso familiar, debemos recordar que "los negocios crecen en la medida de sus utilidades" y si se confunden las utilidades como parte del patrimonio familiar (ingresos), nunca se le dara oportunidad al negocio de desarrollarse y mucho menos de consolidarse. A través de una adecuada información y control del negocio, se puede ir fijando los gastos del mismo de acuerdo con sus ingresos, y fijar salarios propios de su tamaño, que permitan vivir a la familia dejándole a la empresa su propio ingreso (utilidades) para ir fundamentando paulatinamente su desarrollo.

A medida que sigue creciendo la empresa es necesario irse preparando para cada etapa, como es su administración, producción y costos, control de calidad, recursos humanos, ventas y mercadotecnia, fuentes de financiamiento, sus obligaciones fiscales entre otras.

El objetivo de este trabajo es proporcionar una guía de desarrollo de una microempresa y las características que debe tener la persona responsable (empresario) para que el negocio se convierta en una fuente de satisfacciones y no de problemas. Además meditar que el país necesita gente productiva, emprendedora que sea capaz de resolver sus propias necesidades, las grandes empresas privadas así como aquellas de participación estatal ya no pueden recibir más gente que ingrese a trabajar, ... "No habrá recursos suficientes para que todos los aspirantes a saber para subir tengan empleos de lujo en el Estado o las grandes empresas. Avanzar en esa dirección imposible ha sido un desastre para el país, porque los recursos concentrados en las grandes empresas y el gobierno producen menos que en pequeñas empresas a cargo de sus dueños".⁴ Cada persona puede ser empresaria poniéndose a investigar y meditando cuales son sus habilidades personales, sus "hobbies", o que le apasiona ya que de ahí puede salir la fuente de lo que algun día podra ser un buen negocio que le sirva a la persona misma y a la comunidad, es muy importante mencionar que todo negocio requiere un conocimiento profundo del producto o servicio que se comercialice, porque la clave del exito esta en el amor, paciencia, dedicacion que se le de a un trabajo, algo así como una planta que se debe ir regando día con día.

⁴ Ibid, pág. 16.

DEFINICIONES DE MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA

Hoy en día, es importante subrayar la relevante ingerencia de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, como principal protagonista en la actividad económica del país así como su congruencia con el sistema económico de libre mercado.

Conforme a las disposiciones de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), publicados en el Diario Oficial de la Federación con fecha de diciembre de 1993.

CATEGORÍA	No. PERSONAL EMPLEADO	VENTAS ANUALES
MICRO	HASTA 15	HASTA NS 900,000
PEQUEÑA	HASTA 100	HASTA NS 9,000,000
MEDIANA	HASTA 250	HASTA NS 20,000,000

Para pertenecer a cualesquiera de las categorías señaladas, la empresa debe cumplir en forma simultánea con ambos requisitos, tanto en el número de personal como en el importe de ventas anuales.

Conforme al número de patrones registrados en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) al cuarto trimestre de 1990 se reportaron las siguientes cifras:

MAGNITUD DE LA EMPRESA	EN MILLARES DE PATRONES	%	No. DE PERSONAS ASEGURADAS (EN MILLARES)	%
MICRO Y PEQUEÑA	549	97.8	3,815	46.6
MEDIANA	5	0.9	610	7.5
GRAN EMPRESA	7	1.3	3,754	45.9
TOTAL	561	100.0	8,179	100.0

Las cifras del cuadro anterior muestran que la micro, pequeña y mediana empresa genera un total de 4,425,000 empleos que representa el 54.1% del total de empleados, superando en este renglón a el número de empleados reportados por la gran empresa.

Asimismo la cifra aproximada de personas dependientes de los 4,425,000 empleados, es del orden de 17,700,000 derechohabientes (esposa e hijos).

Aunque la cifra es de 1990, se considera que las proporciones se mantienen en forma aceptable para diciembre de 1994.

Con respecto al número de empresas, cabe observar que el 98.7% se ubican en la micro, pequeña y mediana empresa, lo que a su vez representa una fuente relevante generadora de bienes y servicios así como de empleos.

Debido a las características de la Micro, pequeña y mediana empresa son más sensibles a cualquier variante del entorno económico, financiero y a las disposiciones del Gobierno de la República, sobre todo en materia impositiva, de obtención de créditos y de exceso de regulaciones.

Es de citar, que de acuerdo con lo expresado por el presidente de la Asociación Nacional de Industriales de la Transformación Raymundo Artrís Espriú "Uno de cada tres establecimientos cerraron en los últimos seis años, principalmente de la micro y pequeña empresa. En ese mismo lapso dejaron de operar más de 400 mil unidades productivas en el país..."⁵

Se obtiene un promedio diario de 183 empresas que además de haber dejado de operar afectaron la oferta de bienes y servicios,

⁵ Excelsior, diciembre 27 de 1993.

así como la repercusión sustancial en el incremento del desempleo.

Por su parte la Confederación Nacional de Comercio en Pequeño (CONACOPE) reportó en marzo de 1994, el cierre de 400,000 minicomercios en los últimos 14 meses. (Excélsior, marzo 18 de 1994).

A continuación se mencionan algunos acontecimientos que han afectado al aparato productivo nacional pero con mayor intensidad la Micro, pequeña y mediana empresa:

1. El hecho de que se fijara como prioridad fundamental por parte de las autoridades gubernamentales, el abatir la inflación a un dígito, lo cual se ha estado logrando con la firma y seguimiento del Pacto para la Estabilidad la Competitividad y el Empleo (PECE), ocasionó que se obtuviera una tasa de inflación en el año de 1993, del orden del 8%; según datos de Banco de México, ésta tasa de inflación no se había observado desde hace 20 años, para tal efecto se recurrió a la reducción sustancial del medio circulante (suma del dinero y cuenta de cheques en moneda nacional y extranjera), también conocido como M1; lo que originó una falta de líquidos a nivel nacional, así como el encarecimiento del crédito.

Un país no puede mantener un crecimiento real en la producción de bienes y servicios conocido como Producto Interno Bruto (PIB) y abatir su tasa de inflación, esto quiere decir que para disminuir la inflación a un dígito, se requirió sacrificar el crecimiento del PIB el cual alcanzó para 1993 el 0.4% en tanto

el crecimiento demográfico era 1.8% anual.

Lo anterior coincide con la recomendación que efectuó el 23 de noviembre de 1992, el destacado especialista Dr. Rudiger Durnbush, catedrático del Instituto Tecnológico de Massachusetts "MIT"), en su conferencia dictada en CANACINTRA, en la que destaco la conveniencia de no preocuparse tanto por la reducción inflacionaria sino más bien fomentar el incremento del PIB, evitar en parte el problema de liquidez y desempleo, e incrementar el deslizamiento del peso.

2. También es de citar la apertura comercial que se presentó inclusive antes de la formalización del Tratado de Libre Comercio (TLC) el cual entró en vigor a partir del 1º de enero de 1994.

3. La sobrevaluación del peso "dólar barato" iniciada en 1990, ha propiciado un incremento sustancial en las importaciones lo cual a colocado en desventaja a las empresas nacionales, pero con mayor incidencia la Micro, pequeña y mediana empresa.

4. La reducción del poder de compra de los salarios y en consecuencia la sujeción de la población a ingresos fijos, ha derivado en un decremento en las ventas.

5. Los costos elevados de financiamiento y su dificultad para tener acceso a los mismos.

6. Debido a su magnitud estas empresas carecen de capacidad de negociación; por tanto, deben acatar las condiciones que les imponen las grandes empresas a quienes le venden sus productos.

7. La incorrecta planeación y desconocimiento de su sector con quien efectúan negocios.

8. La inadecuada o inexistente investigación de mercados y publicidad.

9. La carencia de sistemas de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo de los recursos humanos; cabe mencionar hoy en día este aspecto es de vital importancia; en Europa las empresas designan a sus recursos humanos como, "capital intelectual", lo que significa que el personal es tan importante como la maquinaria, así como el reconocimiento de que el desempeño de su personal influye en forma sustancial en el éxito de la empresa.

10. En la actualidad la planta productiva cuenta en su mayoría, con maquinaria obsoleta, con una estimación de 25 años de atraso.

11. Por último, existe una cantidad exasperante de trámites que deben efectuarse para la apertura de una empresa, no obstante el esfuerzo de la simplificación administrativa por parte del Gobierno Federal, todavía se deben realizar 60 diferentes trámites para obtener la autorización de la entrada en operación de una empresa.

"Cabe destacar que las necesidades de generación de empleos no han sido atendidos en los últimos años, registrando su punto más crítico en la administración del Lic. Miguel de la Madrid, situación que ha sido asociada con la del crecimiento cero. En este lapso se había planteado un crecimiento de 4% en la generación de empleo; empero, el aumento de puestos de trabajo fue de sólo 0.14% en el periodo referido.

Al mes de Abril de 1995, los trabajadores desempleados sumaron 2,205,000 y los subempleados 6,685,000 establece información del INEGI. En la encuesta nacional de Empleo Urbano, el INEGI establece que la tasa de desempleo abierto represento 6.3% y el subempleo 19.1% de la Población Económicamente activa (PEA). La población acupada en abril (93.7% de la PEA) se concentró en los servicios (38.5%), comercio (21.8%), industria de la transformación (20.1%), en comunicaciones y transportes, gobierno, la construcción y otras actividades 19.6 por ciento..."⁶

"De acuerdo a una encuesta realizada en 1992 en el contexto nacional la micro, pequeña y mediana industria representa el 98% de un total de 1.3 millones de empresas en México, 97% son micro; 2.7% pequeñas; y 0.3% medianas. El 57.4% son empresas dedicadas al comercio, el 31.3% a los servicios; el 10.3% al sector manufacturero y el 1% a la industria de la construcción".⁷

Sector	Número de empresas	Porcentaje (%)
Comercio	685,929	57.4
Servicio	374,034	31.3
Manufacturero	123,085	10.3
Construcción	11,950	1.0
Total	1,194,998	100.0

⁶ El Economista, junio 20 de 1995.

⁷ Radiografía de las microempresas, encuesta NAFIN-INEGI, foro para el desarrollo de la empresa, núm. 2, febrero 93, año 1.

Las empresas de manufactura son las más difíciles de iniciar por la necesidad de inversiones mayores que las requeridas en las otras actividades.

CARACTERISTICAS DE LA MICROINDUSTRIA.

Se trata de empresas familiares, sus sistemas administrativos y operativos son rudimentarios, se realiza un aprovechamiento de las materias primas y fuerza de trabajo locales, la gestión administrativa suele concentrarse en una sola persona, carencia de una división de trabajo, resistencia al cambio y a la expansión, reducida capacidad de acceso a los mercados de consumo, ingerencias familiares en las decisiones, inexperiencia, carencia de estructura formal constitutiva, incumplimiento de obligaciones fiscales y laborales, inexistencia de registros contables, falta generalizada de liquidez, ausencia de criterios de rentabilidad, falta de garantía (difícilmente tienen acceso al crédito), requiere de períodos cortos para la maduración de sus proyectos de inversión, canaliza el ahorro familiar hacia actividades productivas, registra altas tasas de negocios nuevos y cierre de los mismos, genera mayor cantidad de empleos por unidad de inversión, contribuye a la formación de empresarios, a la capacitación de la mano de obra y alienta la competencia, tiene poca dependencia del exterior, en la generalidad de los casos la productividad es baja y la calidad deficiente, principalmente productora de satisfactores básicos, la forma de propiedad es mayoritariamente de propietario único,

un alto porcentaje de los locales utilizados son rentados, más de la mitad de las empresas tiene una antigüedad mayor de 5 años, casi la mitad de las empresas se financia con recursos familiares, casi un tercio emplea entre 1 y 2 personas, un alto porcentaje de sus clientes son consumidores locales.

FACTORES QUE GARANTIZAN EL ÉXITO EN UNA MICROEMPRESA.

- 1.- Trabajo arduo, dedicación y esfuerzo.
- 2.- Correcta identificación de las necesidades del mercado.
- 3.- Conocimiento de la actividad que se pretende desarrollar.

FACTORES QUE LIMITAN EL DESARROLLO DE LA MICROINDUSTRIA.

Un buen número de nuevas empresas desaparecen en un lapso menor a un año, y la gran mayoría fracasa antes de cumplir los 5 años de vida.

Los motivos principales son:

Incompetencia o falta de experiencia de los administradores:

Uno de los problemas de mayor importancia al que debe enfrentarse y resolver la microindustria, es su incapacidad en la administración. Este tipo de empresas cuentan con un administrador que no es un especialista sino un generalista. Esta deficiencia no les permite implantar una adecuada función administrativa y de gestión en sus operaciones.

Tecnología de procesos e insumos inadecuados y obsoletos:

Una buena parte de los microproductores en la industria manufacturera tiene un conocimiento y una experiencia razonables de su propio oficio, también lo es que en un porcentaje considerable los correspondientes procesos tecnológicos de fabricación y en particular de tratamientos de materias primas y materiales resultan obsoletos ó inadecuados. La razón de tal inadecuación y

obsolescencia se explica por el hecho de que los microindustriales se han constituido en el mercado natural de máquinas y equipos usados de otros estratos de la microindustria.

Falta de sistemas de Control de Calidad: La microindustria carece de sistemas y de equipos de medición de la calidad de sus productos. Esta limitación que constituye probablemente la razón principal de su falta de competencia como proveedora de la industria mediana y grande.

Discontinuidad de la producción: Uno de los factores limitantes que afectan sensiblemente el desarrollo y expansión de la microindustria lo constituye la imposibilidad financiera de mantener inventarios en función de un ciclo razonable y permanente de producción.

Falta de créditos: Al tener una escasez de recursos económicos, la microindustria esta limitada para penetrar en el mercado, esto ocasiona que se detenga su desarrollo y se desaprovechen oportunidades.

Negligencia: Muchas veces sigue a la emoción de inicio del negocio. Las razones más comunes que hacen que se descuide la empresa son los malos hábitos, precaria salud, problemas maritales, apatía, etc. A veces el microindustrial dedica mucho tiempo a actividades de la comunidad.

Localización: La importancia de la elección de un buen lugar para establecer la empresa suele ser pasada por alto; con frecuencia se escoge el sitio por razones superficiales como la disponibilidad de un edificio para ser rentado o comprado, la cercanía al hogar, el intenso tránsito de peatones, etc. Sin embargo ninguna de estas puede resultar favorable.

Falta de controles adecuados: Por lo general el empresario, ignora la necesidad de mantener controles que le permitan anticiparse a los problemas y la mayoría de las veces, los administradores son tomados por sorpresa, en situaciones que pudieron haber sido anticipadas.

Falta de una identificación correcta del riesgo: Es común escuchar la frase "lo urgente no deja tiempo para lo importante" y en ocasiones, el entusiasmo desmedido hace que únicamente se evalúen de manera parcial los retos futuros, ignorando muchos de los riesgos posibles.

TRAMITES LEGALES PARA FORMALIZACION DE UNA EMPRESA.

En primer término, se debe determinar el tipo de sociedad que se desea constituir, en función de los objetivos que se persigan y su capacidad económica. De acuerdo a las leyes del país existen dos regímenes fiscales que son: Persona física (con actividad empresarial) y persona moral (Sociedades mercantiles).

La persona física es aquella que cumple con la mayoría de edad, tiene facultad de disponer libremente de su persona, es responsable de sus actos, tiene derechos, goza de beneficios y es reconocida como unidad económica. El documento que certifica la creación de esta denominación fiscal, es su inscripción ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Se considera Persona Moral, a los individuos mayores de edad que se asocian para reunir su capital, trabajo y organización para alcanzar determinados fines y obtener ganancias. Las formas de asociación adoptan las siguientes figuras jurídicas:

- Sociedad Anónima: Es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones. Su denominación social debe ir seguida de las palabras Sociedad Anónima o sus siglas S.A.

Los requisitos para integrarla son:

Existan dos socios como mínimo y que cada uno posea una acción, por lo menos. El capital social no sea menor de N \$5,000.00. Se exhiba dinero en efectivo, cuando menos el 20% del valor de cada acción. La exhibición puede ser también en bienes de activo fijo.

- Sociedad de responsabilidad limitada: Existe bajo una denominación o razón social, que se forma con el nombre de uno o más socios, la cual debe ir inmediatamente seguida de las palabras Sociedad de Responsabilidad limitada o S. de R.L.

Los requisitos más importantes que se pueden señalar, son los siguientes:

No tendrá más de 25 socios. El capital social nunca será inferior a N\$ 3,000.00. El capital social se dividirá en partes sociales. Esta prohibido pactar en el Contrato Social, prestaciones adicionales consistentes en trabajo o servicio personal de los socios. Cuando los socios se reúnan para efectuar una Asamblea General, trataran entre otras cosas, lo referente al reparto de utilidades, nombrar o sustituir al Gerente o Consejo de vigilancia, aumento de su capital social.

- Sociedad de capital variable: En estas sociedades, el capital social es susceptible de aumento por aportaciones posteriores de los socios o por admisión de nuevos socios, y de disminución de dicho capital por retiro parcial o total de las aportaciones.

- Sociedad cooperativa: De acuerdo a la Ley General de Sociedades Cooperativas, éstas son organizaciones cuyos integrantes son personas mayores de 16 años, que se asocian con el objeto de trabajar en común, para producir bienes, principalmente de consumo generalizado, denominándose cooperativas de producción. Las cooperativas de consumo se constituyen en grupos que compran bienes y servicios que se distribuyen entre ellos mismos.

Deben reunir las siguientes condiciones:

Funcionar sobre principios de igualdad en derechos y obligaciones de sus miembros. Funcionar con número variable de socios nunca inferior a diez. Tener capital variable y duración indefinida. Conceder a cada socio un solo voto. No perseguir fines de lucro. Procurar el mejoramiento social y económico de sus asociados. Repartir las utilidades entre los socios, considerando el tiempo trabajado y/o el monto de operaciones realizadas.

La Sociedad Cooperativa como tal, no paga impuestos, pero cada socios en forma individual sí, ya que deben darse de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como persona Física. Para constituir este tipo de sociedad, se debe acudir a la Secretaría de Relaciones Exteriores para la autorización del nombre o denominación social, y ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para solicitar que elaboren e inscriban en el Registro Nacional Cooperativo, el acta y bases constitutivas. Para la dirección, administración y vigilancia de la sociedad cooperativa se debe establecer:

- Asamblea general, Consejo de administración, Consejo de vigilancia. Comisiones especiales: Comisión de conciliación y arbitraje, Comisión de previsión social, comisión de educación cooperativa. Reglamento interno.

- Sociedad de Solidaridad Social: Es la asociación de personas, con patrimonio de carácter colectivo y pueden realizar actividades de tipo mercantil o de cualquier otra índole.

Los requisitos: Ser de nacionalidad mexicana, Tener como mínimo

15 socios, Preferentemente ser ejidatarios, comuneros o campesinos sin tierras, estar identificados con los fines de la sociedad. Los socios deberán conformar los Comités Ejecutivos de Vigilancia y de Administración.

La autorización, constitución e inscripción de esta sociedad será por parte de la Secretaría de la Reforma Agraria, cuando se trate de industrias rurales y de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en los casos mercantiles, pesca y de transformación.

- Asociación en participación: Esta asociación es mediante un contrato por el cual, una persona concede a otras que le aportan bienes o servicios, una participación en las utilidades y en las pérdidas de una negociación mercantil o de una o varias operaciones de comercio.

Su conformación es la siguiente:

El contrato debe constar por escrito, interviene el asociante y los asociados y no esta sujeto a registro. No tiene personalidad jurídica, ni razón o denominación social. El asociante obra en nombre propio y no hay relación jurídica entre los terceros y los asociados. Se establecen los términos en que se llevará a cabo la distribución de las utilidades, las pérdidas, su liquidación y disolución.

Las anteriores sociedades mencionadas, se rigen por la Ley General de Sociedades Mercantiles y se constituyen ante Notario Público y, en la misma forma se efectúan las modificaciones a su escritura o Acta Constitutiva. El Notario Público es la única

persona a quien se le reconoce competencia para efectuar este tipo de trabajos.

La escritura Constitutiva debe contener:

- Datos generales de los socios. (Nombre, nacionalidad y domicilio de los socios).

- Razón y/o denominación social.

Razón: sirve para designar a la empresa y se forma necesariamente con el nombre de uno o más socios.

Denominación: Es el nombre que adquiere una empresa y se puede formar de manera libre por los socios.

- Objeto, duración y domicilio de la sociedad.

- Importe del capital social

- La expresión de lo que cada socio aporta en dinero o en otros bienes.

- Asentar si es de responsabilidad limitada o ilimitada.

- Designación de la persona que representara a la sociedad.

- Forma en que ha de administrarse.

- Y demás cláusulas que estipulen sobre la organización y funcionamiento de la sociedad.

En aquellas sociedades donde participen uno o más inversionistas extranjeros, deberán cumplir con lo establecido en la Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera y su reglamento.

Ley Federal para el fomento de la microindustria y la Actividad Artesanal.

El 26 de enero de 1988 en el Diario Oficial de la Federación, se expidió la Ley Federal para el Fomento de la Microindustria y la Actividad Artesanal reformada el 22 de julio de 1991, Ley mediante la cual las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal e Instituciones Privadas, deben apoyarla a través de los factores que dificultan su constitución, funcionamiento, así como realizar los cambios pertinentes para instrumentar un tratamiento diferenciado con respecto a los otros tipos de sociedades existentes.

Con la expedición de esta Ley, el Gobierno Federal otorga a este subsector industrial, carácter prioritario y dentro, de este nuevo marco jurídico, el Patronato Nacional de Promotores Voluntarios, se inscribe para dar cumplimiento a uno de sus objetivos fundamentales que es el de promover la organización de sociedades productivas en las comunidades marginadas, en zonas semiurbanas y rurales a fin de elevar el nivel de ingresos, aprovechados racionalmente los recursos comunitarios y familiares, en actividades principalmente de carácter productivo.

Esta Ley establece que una microindustria puede ser una persona física o moral, siempre y cuando cumpla con los siguientes requisitos:

- Formada por mexicanos.
- Dedicada a la transformación de bienes.
- Integrada por 15 socios - trabajadores como máximo (incluye

personal administrativo, obreros, técnicos y eventuales registrados en nómina, así como familiares; en este último caso, aún cuando no perciban ingresos).

- Con ventas netas anuales reales o estimadas hasta por 110 salarios mínimos de Distrito Federal elevados al año (este indicador se modifica anualmente por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial), al mes de agosto de 1994 es por un monto de N \$ 900,000.00.

Ventanilla Única de gestión microempresarial.

Para llevar a cabo la aplicación de esta ley en la esfera administrativa, se designa a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, como responsable; esta, para contribuir con la modernización administrativa que lleva a cabo el Gobierno Federal, mediante la firma de los Acuerdos de Coordinación con el Departamento del Distrito Federal, que en cada una de las Delegaciones Políticas se instalara una Ventanilla Única de Gestión Microindustrial, así como en el interior de la República, a través de los Convenios Unicos de Desarrollo, donde el responsable es directamente el Gobierno del Estado.

La Ventanilla Única es la instancia de atención al público para proporcionar amplia información en materia de constitución, trámites, apoyos y estímulos, concernientes a la creación de una Microindustria y de facilitar los Formatos del Contrato Social y de Formulario Único para la Obtención de la Cédula de Microindustrial. Todos estos trámites que se realicen en la Ventanilla única, son gratuitos.

Dos de los principales apoyos que otorga la Ley, al adoptar la figura jurídica de Sociedad de Responsabilidad Limitada Microindustrial, son: la eliminación de los trámites de autorización ante la Secretaria de Relaciones Exteriores, así como la obligatoriedad de acudir ante un Notario Público. Para su Constitución, únicamente se solicita en la Ventanilla de Gestión el formato del Contrato Social.

El formato de Contrato Social, es un documento que consta de 7 hojas y sustituye a la escritura constitutiva. Las preguntas que contiene dicho documento son las siguientes:

Denominación o razón social: Los socios de manera unánime eligen el nombre con el cual se identificará a la sociedad.

Domicilio Social: Anotar la población y entidad Federativa en donde se establecerá la microindustria.

Objeto: Anotar las actividades a que se dedicará la sociedad, se aconseja sea lo más amplio posible, previendo las necesidades que se presenten a futuro, la palabra fabricación debe ir en primer término.

Duración: Es el número de años que los socios acordaron que durará la empresa, es conveniente anotar un plazo máximo de 99 años.

Capital: Es el monto total de las aportaciones que los socios invertirán en la empresa.

Dividido en las siguientes partes sociales: Se refiere a la participación en el capital de cada uno de los socios, anotando su nombre completo exactamente igual a como aparece en el acta de nacimiento y la cantidad en dinero de esta participación.

Gerente(s) que tendrá(n) el uso de la firma social: Se anota el nombre de la persona o socio que desempeñara el cargo. Esta persona es elegida por los socios y puede ser alguno de ellos o bien alguien ajeno a la sociedad.

Monto de la caución que otorga(n) para el manejo de su encargo: No existen límites, es un importe simbólico el cual es acordado por los socios como garantía para desempeñar el cargo de Gerente. Al término de su cargo, se le reintegra.

Duración en su cargo: Señalar el tiempo que durará en su cargo el Gerente, se aconseja anotar indeterminado.

Fecha de inicio y conclusión del ejercicio social: En este espacio, indicar el día, mes y año en que se inician las actividades, así como el día y el mes en que anualmente se hará el "corte o balance fiscal del negocio. Debe entenderse por ejercicio social, el comprendido del 1º de enero al 31 de diciembre de cada año, excepto el primer ejercicio, cuyo período inicia en un mes diferente a enero.

Acuerdo respecto a si el fallecimiento de alguno de los socios implicará la disolución de la sociedad; Únicamente contestar si o no, de acuerdo a lo que elijan los socios.

Consejo de vigilancia, monto de la caución y duración en el cargo: Estos tres puntos tienen el mismo tratamiento que el gerente, excepto que pueden optar por no designarlo, en tal caso se anota "no se designa".

Formulario Único para la Obtención de la Cédula Microempresarial,
es el formato que se requisita para tramitar la cédula microindustrial. (Ver anexo).



SECRETARIA
DE LA CONTRALORIA
GENERAL
DE LA FEDERACION

**FORMULARIO UNICO PARA LA OBTENCION
DE LA CEDULA DE INDUSTRIA MICRO,
PEQUERA, MEDIANA O DE LA ACTIVIDAD ARTESANAL**

SECOFI

(FORMA Y TAMAÑO GRATUITOS)
(ANTES DE LLENAR LEER EL INSTRUCTIVO)

PARA USO EXCLUSIVO DEL PERSONAL DE LA VENTANILLA		FOLIO No.	
ESTRATO INDUSTRIAL DE LA EMPRESA		FECHA DE INGRESO	
<input type="checkbox"/> MICRO <input type="checkbox"/> PEQUEÑA <input type="checkbox"/> MEDIANA <input type="checkbox"/> ACT. ARTESANAL		REB. FED. CONTRIBUYENTES AÑO MES DIA	
CLAVE DE LA ACTIVIDAD		ZONA GEOGRAFICA	
		SI ES REPRENDIDO ANOTAR LA NUEVA FECHA DE VENCIMIENTO AÑO MES DIA	

(1) ANOTAR CLAVE DE LA OFICINA FEDERAL DE NACIENDA

(2) MARCAR CON "X" SI ES: EN CASO DE AVISO ESPECIFICAR TIPO DE MOVIMIENTO:

AVISO

SOLICITUD DE INSCRIPCION

I DATOS GENERALES

(1) APELLIDO PATERNO, MATERNO Y NOMBRE(S) O RAZON SOCIAL: LOS BIEN HECHOS, S. DE R.L. MI.

(2) REB. FED. CONTRIBUYENTES

(3) FECHA DE NACIMIENTO O DE FIRMA DEL DOCUMENTO CONSTITUTIVO: 9/30/417

(4) FECHA DE INICIO DE ACTIVIDADES, CAMBIO O CANCELACION R.F.C.: AÑO MES DIA

(5) DOMICILIO DE LA PLANTA PRODUCTIVA O DEL ESTABLECIMIENTO ARTESANAL: CALLE HUITZILIHUITL

(6) NO Y LETRA EXTERIOR: 129

(7) NO Y LETRA INTERIOR

ENTRE LA CALLE DE AV. AGUILES SERDAN Y DE MEXICO G.P. 0,27,60

COLONIA LA PRECIOSA LOCALIDAD MEXICO TELEFONO 7,80,15,40

MUNICIPIO O DELEGACION EN EL D.F. ENTIDAD FEDERATIVA D.F.

DOMICILIO OFICINAS ADMINISTRATIVAS (EN SU CASO)

(8) NO Y LETRA EXTERIOR

(9) NO Y LETRA INTERIOR

COLONIA LOCALIDAD TELEFONO G.P.

MUNICIPIO O DELEGACION EN EL D.F. ENTIDAD FEDERATIVA

*1 ACTIVIDAD PREPONERANTE: FABRICACION DE MUEBLES EN GENERAL DE MADERA

II OBLIGACIONES FISCALES

(1) ANOTAR LAS CLAVES QUE LE CORRESPONDAN

11011 20111

OTROS DERECHOS FEDERALES DE PASO (DESCRIPCION)

OTROS IMPUESTOS FEDERALES DE PASO PERIODICO (DESCRIPCION)

III DATOS ECONOMICOS Y DE UBICACION

(10) PERSONAL OCUPADO TOTAL	(11) NUMERO DE PERSONAS OCUPADAS SIN REMUNERACION	(12) NUMERO DE PERSONAS OCUPADAS CON SALARIO MINIMO	(13) NUMERO DE PERSONAS OCUPADAS CON REMUN. ENTRE 1 Y 8 SALARIOS MIN.	(14) NUMERO DE PERSONAS OCUPADAS CON REMUN. MAYOR A 8 SALARIOS MIN.
1110	12	18		

(15) VALOR DE VENTAS NETAS ANUALES (CIFRAS EN PESOS) NUEVOS: 13,01,901.00

(16) MONTO DE LA INVERSION O CAPITAL CONTABLE (EN SU CASO) (CIFRAS EN PESOS) NUEVOS: 50,00.00

FECHA, SELLO Y HORA VENTANILLA UNICA DE GESTION.

EN CASO DE REGISTRO EN ESPACIO - ESTER RELACION	(10) PRINCIPALES MATERIAS PRIMAS UTILIZADAS			
	 denominación	 VOLUMEN MENSAJE	 U.B.	 HOJA
	MADERA	3,000	E	G.R.E.P.Y.
	SOLVENTE T/O ACABADOS		B	G.R.E.P.I.
	HERRAJES		D	G.R.E.P.I.
	(11) PRODUCTOS TERMINADOS			
	PUERTAS			G.R.E.P.Y.
	RECAMARAS			G.R.E.P.Y.
	COMEDORES			G.R.E.P.Y.
	COCINAS			
(12) MAQUINARIA Y EQUIPO MAS IMPORTANTE				
			 USO O EMPLEO	
SIERRA RADIAL			CORTAR	
CEPILLADORA			CEPILLAR	
CANTEADORA			PULIR	
TROMPO			MACER MOLINIRAS	
LIJADORA			ACABADO	
(13) OFICIOS Y OCUPACIONES MAS IMPORTANTES				
 No. DE TRAB	 OFICIO U OCUPACION			
2	DISEÑO Y CORTE			
2	PULIR			
2	ARMAR			
2	ACABADO			

(14) SUPERFICIE DEL PREDIO N°	 SUPERFICIE CONSTRUIDA N°	 SUPERFICIE UTILIZADA POR LA EMPRESA EN N°
1100	75	35
(15) NUMERO DE REGISTRO DE LA PROPIEDAD Y DEL COMERCIO (PREDIO) (EN SU CASO)		
(16) CONSUMO DE AGUA MENSUAL N°	 PROCEDENCIA	 DESCARGAS DE AGUA (A) (B) (C) (D) (E) (F) (G) (H) (I) (J) (K) (L) (M) (N) (O) (P) (Q) (R) (S) (T) (U) (V) (W) (X) (Y) (Z)
150	() () (M)	

(17) UBICACION DE LAS INSTALACIONES PRODUCTIVAS (CROQUIS DE CALLES)	 MICROINDUSTRIA Y ACTIVIDAD ARTESANAL DE CONFORMIDAD CON LO DISPUESTO POR LOS ARTICULOS 8, 10, 17, 20, 21, Y DEMAS RELATIVOS DE LA LEY FEDERAL PARA EL FOMENTO DE LA MICROINDUSTRIA Y LA ACTIVIDAD ARTESANAL Y CON EL FIN DE FIGURAR EN EL PADRON Y OBTENER LA CEDULA A QUE DICHA LEY SE REFIERE, MANIFIESTO BAJO FORMAL PROTESTA DE DECIR VERDAD, QUE LOS DATOS ASENTADOS EN LA PRESENTE SOLICITUD SON CIERTOS Y VERIFICABLES EN CUALQUIER MOMENTO POR LAS AUTORIDADES COMPETENTES.
	 INDUSTRIA PEQUEÑA O MEDIANA MANIFIESTO BAJO FORMAL PROTESTA DE DECIR VERDAD, QUE LOS DATOS ASENTADOS EN LA PRESENTE SOLICITUD SON CIERTOS Y VERIFICABLES EN CUALQUIER MOMENTO POR LAS AUTORIDADES COMPETENTES.
 22 ABRIL, 1993	 CLAVE DEL REG. FED. DE CONTRIBUYENTES DEL REPRESENTANTE LEGAL, LIQUIDADOR O SINDICO (EN SU CASO)
 LUGAR Y FECHA	 NOMBRE Y FIRMA DEL EMPRESARIO O DEL REPRESENTANTE LEGAL, LIQUIDADOR O SINDICO.

EXCLUSIVAMENTE PARA SER LLENADO POR AQUELLAS INDUSTRIAS QUE CUENTEN CON LOS REGISTROS CORRESPONDIENTES	
REGISTRO DE DESCARGA DE AGUAS RESIDUALES	MANIFESTACION ESTADISTICA
T.M.S.S.	IMPONAVIV
AUTORIZACION SANITARIA	REGISTRO CAMARAL
AUTORIZACION DE OPERACION	OTROS:
LICENCIA DE USO DE SUELO	
LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO	

EN CASO DE RESERVA ALFONSO GARCIA - JETER RELACION

(101) PRINCIPALES MATERIAS PRIMAS UTILIZADAS

denominación	VOLUMEN GENERAL	UN.	HOJA
MADERA	3,000	E	G.R.E.P.Y.
SOLVENTE T/O ACABADOS		B	G.R.E.P.Y.
HERRAJES		D	G.R.E.P.Y.

(102) PRODUCTOS TERMINADOS

PUERTAS	G.R.E.P.Y.
RECAMARAS	G.R.E.P.Y.
COMEDORES	G.R.E.P.Y.
COCINAS	

(103) MAQUINARIA Y EQUIPO MAS IMPORTANTES

	USO O EMPLEO
SIERRA RADIAL	CORTAR
CEPILLADORA	CEPILLAR
CANTEADORA	PULIR
TROMPO	HACER MOLDIRAS
LIJADORA	ACABADO

(104) OFICIOS Y OCUPACIONES MAS IMPORTANTES

No. DE TRAB.	OFICIO U OCUPACION
2	DISEÑO Y CORTE
2	PULIR
2	ARMAR
2	ACABADO

(11) SUPERFICIE DEL PREDIO N° SUPERFICIE CONSTRUIDA N° SUPERFICIE UTILIZADA POR LA EMPRESA N°

11100 75 35

(12) NUMERO DE REGISTRO DE LA PROPIEDAD Y DEL COMERCIO (PREDIO) (EN SU CASO)

(13) CONSUMO DE AGUA MENSUAL N° PROCEDENCIA DESCARGAS DE AGUA (A) (B) OTRAS

150 () () (M)

(14) ASIGNACION DE LAS INSTALACIONES PRODUCTIVAS (CROQUIS DE CALLES)

MICROINDUSTRIA Y ACTIVIDAD ARTESANAL
 DE CONFORMIDAD CON LO DISPUESTO POR LOS ARTICULOS 8, 10, 17, 20, 21, Y DEMAS RELATIVOS DE LA LEY FEDERAL PARA EL FOMENTO DE LA MICROINDUSTRIA Y LA ACTIVIDAD ARTESANAL Y CON EL FIN DE FIGURAR EN EL PADRON Y OBTENER LA CEDULA A QUE DICHA LEY SE REFIERE, MANIFIESTO BAJO FORMAL PROTESTA DE DECIR VERDAD, QUE LOS DATOS ASENTADOS EN LA PRESENTE SOLICITUD SON CIERTOS Y VERIFICABLES EN CUALQUIER MOMENTO POR LAS AUTORIDADES COMPETENTES.

INDUSTRIA PEQUEÑA O MEDIANA
 MANIFIESTO BAJO FORMAL PROTESTA DE DECIR VERDAD, QUE LOS DATOS ASENTADOS EN LA PRESENTE SOLICITUD SON CIERTOS Y VERIFICABLES EN CUALQUIER MOMENTO POR LAS AUTORIDADES COMPETENTES.

22 ABRIL 1993

EN LUGAR Y FECHA CLAVE DEL REG. FED. DE CONTRIBUYENTES DEL REPRESENTANTE LEGAL, LIQUIDADOR O SINDICO (EN SU CASO). NOMBRE Y FIRMA DEL EMPRESARIO O DEL REPRESENTANTE LEGAL, LIQUIDADOR O SINDICO.

EXCLUSIVAMENTE PARA SER LLENADO POR AQUELLAS INDUSTRIAS QUE CUENTEN CON LOS REGISTROS CORRESPONDIENTES

REGISTRO DE DESCARGA DE AGUAS RESIDUALES	MANIFESTACION ESTADISTICA
I.M.S.S.	INFONAVIT
AUTORIZACION SANITARIA	REGISTRO CAMARAL
AUTORIZACION DE OPERACION	OTROS:
LICENCIA DE USO DE SUELO	
LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO	

FALLA DE ORIGEN

CLAVE	OBLIGACIONES	CLAVE	OBLIGACIONES
PERSONAS MORALES			
101	DEBITADORA MERCANTIL	101	AGENCIA SIMPLIFICADO
100	DEBITADORA COMERCIAL DE PRODUCCION	101	DEBITADORA COMERCIAL DE PRODUCCION SIMPLIFICADO
PERSONAS FISICAS CON ACTIVIDADES EMPRESARIALES			
101	CONTRIBUYENTE REGIMEN GENERAL DE L.R.	101	REGIMEN RECAUDACION POR TERCEROS
100	CONTRIBUYENTE REGIMEN SIMPLIFICADO (ART. 110-A L.I.S.U.)	101	REGIMEN RECAUDACION POR TERCEROS (ART. 110-A L.I.S.U.)
CONTRIBUYENTES QUE PAGAN			
100	INDUSTRIA, SERVICIOS Y TRANSPORTES	101	COMERCIO EN PEQUEÑO Y TRANSPORTES
CONTRIBUYENTES QUE NO PAGAN			
100	INDUSTRIA, SERVICIOS Y TRANSPORTES	101	COMERCIO EN PEQUEÑO Y TRANSPORTES
ASOCIACION EN PARTICIPACION			
100	ASOCIADO	101	ASOCIADO
CONPROPIETARIO			
100	CONPROPIETARIO	101	CONPROPIETARIO

CLAVE	OBLIGACIONES	CLAVE	OBLIGACIONES
ASTENIDAS			
100	CON INGRESOS DIFERIDOS	101	CON INGRESOS QUE SE PAGAN EN SALDOS DIFERIDOS
100	CON INGRESOS EN CASH	101	CON INGRESOS EN CASH
PERSONAS FISICAS CON OTRAS ACTIVIDADES			
101	SALARIO	101	ASISTENTE SOCIAL
101	HONORARIOS Y OTROS POR LA PRESTACION DE SERVICIO PERSONAL INDEPENDIENTE	101	DECLARACIONES PROVIENEN DE OTROS INGRESOS
101	HONORARIOS (DECLARACION ANUAL POR INGRESOS DIFERIDOS)	101	HONORARIOS (DECLARACION ANUAL POR INGRESOS DIFERIDOS)
CONPROPIETARIO			
101	CONPROPIETARIO	101	CONPROPIETARIO
COMERCIO EXTERNO			
101	COMERCIO EXTERNO	101	COMERCIO EXTERNO

CLAVE	OBLIGACIONES	CLAVE	OBLIGACIONES
IMPUESTO ESPECIAL SOBRE PRODUCCION Y SERVICIOS			
101	BEBIDAS ALCOHOLICAS	101	TABACOS LABRADOS
101	BEBIDAS ALCOHOLICAS	101	BEBIDAS ALCOHOLICAS
ASTENIDAS			
100	POR SALARIOS	101	POR HONORARIOS
101	POR PAGOS AL EXTRANJERO	101	POR PRODUCCION Y SERVICIO
101	POR ASISTENTE SOCIAL	101	POR ACTIVIDADES EMPRESARIALES
IMPUESTO AL ACTIVO			
100	PERSONAS MORALES	101	PERSONAS FISICAS
IMPUESTO AL VALOR AGREGADO			
101	OBLIGACION A PRESENTAR DECLARACIONES PERIODICAS		
OPERACIONES PERSONALES			
100	OPERACIONES PERSONALES	101	OPERACIONES PERSONALES

INSTRUCCIONES GENERALES

- Se deberá utilizar un formato por cada tipo de movimiento.
- En todos los casos de cambio, inmediatamente deberá anotarse el nuevo dato en el renglón correspondiente.
- En la presentación de este formato, deberá haberse originado o copia del documento que acredita el movimiento que se declara. Esta o documento constitutivo de declaración final del ejercicio total del activo debe de registrarse en el libro.
- Tratándose de fideicomiso, se acompaña escrito que contiene la clave del S.F.C. así como la denominación o razón social de la sociedad que custodia el activo.

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS

- En el caso de cambio de domicilio, Tratándose de constitución del S.F.C. especificar además, el motivo de la nueva liquidación total del activo, fecha de cesación total de operaciones, para personas físicas que no estén en liquidación, liquidación de sucesión defensiva, Proporción de los datos de los contribuyentes que se reportan conforme a lo siguiente:
- Para actividades de investigación sobre otro dato que aparece en el caso de movimiento o documento constitutivo. Para reportar el dato tal y como aparece en el libro del S.F.C.
- En los casos de cambio de nombre, denominación o razón social, antes de la clave asignada anteriormente.
- Las personas físicas anotarán como domicilio fiscal la ubicación de establecimiento en que realizan sus actividades industriales y las personas que no lo realizan como el domicilio de administración. En su defecto, la del establecimiento en que se tiene a cabo sus actividades industriales.
- Para actividades de investigación sobre los datos de las obligaciones que corresponden de acuerdo al suceso que motiva. Tratándose de cambio de nombre del deudor, se anotará en la clave del S.F.C. la obligación por la que aumenta en el total, tanto de personas de otro de liquidación.

DESCRIPCION DE UTILIDAD	ACTIVIDADES Y UTILIDADES										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Movimiento de inscripción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Adquisición o cancelación de bienes muebles o inmuebles	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Aumento o disminución de obligaciones financieras	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Cambio de domicilio fiscal	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Libro de retención de IVA (Artículo 14, Código Fiscal)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Cambio de actividad profesional	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Cambio de régimen de capital social	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Cambio de nombre, denominación o razón social	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Cambio de representación legal	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Supervención de actividades	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Reconstrucción de actividades	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Inicio de liquidación o sucesión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Cancelación del S.F.C.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Régimen simplificado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Instructivo

Aspectos Generales :

- a) Una vez que este seguro que los datos correspondientes sean los correctos, escriba cuidadosamente todas las anotaciones con equidad de escribir a bolígrafo
- b) Utilice exclusivamente números arábigos y letras mayúsculas de molde, ampliando cada espacio solo para el dato que se pide, no utilice el área de uso exclusivo de las autoridades.
- c) Las cifras se anotarán de derecha a izquierda y los textos de izquierda a derecha.
- d) Las industrias pequeñas y medianas deberán presentar los anexos que se requieren, de conformidad con los trámites que pretenden realizar.

Llamado de Información

- 1) Anotar la clave de la oficina federal de hacienda que corresponde al domicilio fiscal de su empresa.
- 2) Marcar con una "x" si es inscripción de la empresa, si es aviso, especificar el tipo de movimiento, de conformidad con el cuadro que está al final de este instructivo.
- 3) Si se trata de nuevas empresas (personas físicas), deberán anotarse en primer lugar, los apellidos y nombres, la continuación al sector, su denominación social.
- 4) En caso de que ya está constituida la empresa, anotar el número que le asignó la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- 5) Fecha de nacimiento (personas físicas) o de firma de documento constitutivo (personas morales)
- 6) Anotar la fecha en que su empresa inicia actividades o bien la fecha en que realizó algún cambio de cuadros con el cuadro que está al final de este instructivo o en la que canceló su R.F.C.
- 7) Anotar el domicilio de su empresa, el caso se indica, si es industria pequeña o mediana deberá incluir, en su

caso, el domicilio de su oficina administrativa

- 8) Anotar la actividad preponderante de la empresa, si se dedican más de dos actividades favor de indicar la más importante; se dice la que le represente mayores ingresos.
- 9) En caso de que cuente con proceso de fundación; favor de anotarle.
- 9) Obligaciones fiscales; reanote el cuadro que está al final de este instructivo, deberá anotar la o las claves que corresponden de acuerdo a las características de su empresa.
- 10) Incluir obreros, técnicos, personal administrativo, socios que reciben ingresos de la empresa por el desarrollo de alguna actividad y familiares.
- 11) Utilizo caso, aun cuando no reciben ingresos.
- 11) Anotar el número de personas ocupadas que no reciben remuneración alguna.
- 12) Anotar el número de personas ocupadas que perciben ingresos igual al salario mínimo.
- 13) Anotar el número de personas ocupadas que perciben ingresos entre una y dos veces el salario mínimo.
- 14) Anotar el número de personas ocupadas que perciben ingresos mayores a dos veces el salario mínimo.
- 15 y 16) Para empresas en operación, anotar lo correspondiente al ejercicio fiscal más reciente, en el caso de empresas de nueva creación asentar sus proyecciones al primer ejercicio completo de operaciones (anotar las cifras en pesos).
- 17, 18, 19 y 20) Anotar el nombre de las principales materias primas que utilizan en su proceso productivo; de sus productos terminados; de su maquinaria y equipo más importante y el de los oficios y ocupaciones.
- U.M. Unidad de medida empleada; seleccione el inciso correspondiente a los logogramas alíquotos

cuadros de piezas o metros, especificar en forma anexa.

- C.R.E.T.L.: En su caso marque con una cruz la letra o letras que correspondan según la siguiente descripción:
 - r: reactivo;
 - e: explosivo;
 - t: tóxico;
 - l: inflamable.
 - 21) Especificar la superficie total donde se encuentre instalada la planta industrial, la superficie construida y la superficie utilizada por la empresa.
 - Todas las anotaciones deberán hacerse en otras cuadradas.
 - 22) En caso de que sean propietarios del predio, anotar el número asignado por el registro de la propiedad y del comercio, de la localidad, así como la fecha en la que se efectuó.
 - 23) Calcular el volumen mensual de agua utilizada en su establecimiento, su procedencia así como el o los lugares en donde se descarga.
- Procedencia
- a) corriente, río, arroyo
 - b) pozo profundo
 - c) manantial
 - d) galería filtrante
 - e) noria
 - f) estero
 - g) residual
 - h) barzo
 - i) presa
 - j) lago, laguna
 - k) canal de riego
 - l) marino
 - m) red municipal
- Descargas de agua
- a) alcantarilla
 - b) barranco
 - c) corriente, río, arroyo
 - d) infiltración superficial
 - e) lago, laguna
 - f) mar
 - g) estero
 - h) pozo de absorción
 - i) presa
 - j) otros especificar en el R. E. N. G. L. A. N. correspondiente.
- 24) Elaborar un croquis del lugar en que se encuentre ubicado el establecimiento productivo, señalar entre que calles está.
- 25) Anotar los datos como se indican, señalar si es empresario, representante legal, liquidador o síndico.

La Cédula Microindustrial, es el documento que acredita a la empresa como tal, posee una vigencia de 3 años, prorrogable por 3 años más. Además otorga el derecho a su titular de hacer uso de los apoyos y estímulos instrumentados específicamente a este subsector, así como el de iniciar operaciones en forma inmediata. Después de haberse constituido legalmente, se procede a cumplir con los demás trámites.

A partir de la constitución legal de cualquier figura jurídica, los trámites y obligaciones a cumplirse varía en función del giro, tamaño, localización, etc.

Las obligaciones de carácter general se inscriben en el pago de derechos en algunos casos, otras son gratuitas.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Es la encargada de identificar, registrar y controlar a los contribuyentes para que cumplan con las obligaciones de tipo fiscal. En la actualidad para darse de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se instalaron en las oficinas de correos, el buzón fiscal y el módulo de información, en este último, entregan el formato múltiple, que como su nombre lo dice sirve para darse de alta, de baja, notificar cambio de domicilio, solicitud de la cédula fiscal o de identificación, las etiquetas del código de barras, etc. y brindar asesoría para su llenado. En el buzón fiscal es donde se deposita el formato múltiple, así como los anexos solicitados, entre los que están: el acta constitutiva, contrato social y/o acta de nacimiento según sea el

caso y, posteriormente, se acude a la Administración Fiscal que corresponda al domicilio de la sociedad, para recibir el comprobante solicitado.

Registro en Cámara. De acuerdo con la Ley de la Cámara de Comercio y de la Industria, las empresas están obligadas a inscribirse en la cámara correspondiente a la actividad empresarial a que se dediquen.

Registro en el Instituto Mexicano del Seguro Social.

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

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

Sello oficial de garantía y norma oficial mexicana: Es acreditar la calidad y la normalización del producto. También la Secofi reglamenta y registra las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) que son obligatorias para ciertos productos (instrumentos de medición y prueba, ropa y calzado, salud, contaminantes, etc.). También existen normas opcionales, cuya adopción permite la autorización para el uso del sello oficial de garantía, siempre y cuando se cumplan con especificaciones de un Sistema de Control de Calidad.

Asimismo la Secofi también puede emitir, a petición y bajo previa comprobación, un certificado oficial de calidad. La Secofi lleva los registros de las marcas, nombres comerciales, patentes y otras formas de propiedad industrial. Cuando la empresa tiene accionistas o socios extranjeros se deberá inscribir en el Registro Nacional de Inversión Extranjera que se lleva en la Secofi.

Procuraduría Federal del Consumidor. Manifestación, pago de derechos y certificado de verificación de instrumentos de medición: Para dar cumplimiento a la Ley General de Normas, pesas y medidas, se efectúan inspecciones periódicas.

Gobierno Municipal/ Departamento del Distrito Federal.

Ciertas actividades o giros de negocio requieren de licencia de funcionamiento expedida por el gobierno municipal de la localidad donde se asienten (en el D.F. será la delegación política del Departamento del Distrito Federal correspondiente al domicilio del negocio). Esta licencia (o en su declaración de apertura para el inicio de operaciones) deberá mantenerse permanentemente a la vista. Adicionalmente en el D.F debe acudirse a la Coordinación General de Reordenación Urbana y Protección Ecológica del Distrito Federal, o a la delegación política que corresponda al domicilio del negocio, para tramitar la Constancia de Zonificación de Uso del suelo que certifica si un uso del suelo es permitido, condicionado o prohibido. En seguida debe tramitarse la licencia de uso de suelo que autoriza el uso o destino que pretenda darse a un predio o local. Finalmente debe

tramitarse la inscripción en el Padrón Delegacional en la delegación correspondiente.

Vo. Bo. de prevención de incendios: Verifica las normas de seguridad en las instalaciones.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Registro de Comisiones Mixtas de Seguridad en los Centros de Trabajo: Las empresas deben proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento para el trabajo, de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo.

Licencia de Funcionamiento de Maquinaria y Equipo: Prevención de accidentes de trabajo en base al Reglamento General de Seguridad e Higiene.

Secretaría de Salud.

Las actividades relacionadas con la salud humana requieren obtener, en un plazo no mayor de 30 días, de la Secretaría de Salud o de los gobiernos estatales, una autorización y es la licencia Sanitaria, Permiso Sanitario, Registro Sanitario, Tarjeta de Control Sanitario. Esta licencia tiene generalmente una vigencia de dos años y debe revalidarse 30 días antes de su vencimiento.

Institución Bancaria.

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

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

Coparmex.

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

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática.

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

Secretaría de Desarrollo Social.

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

Comisión Nacional del Agua.

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

A continuación se enlistan por Dependencia Gubernamental, los trámites que deben realizarse, considerando las necesidades de la sociedad:

Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

- * Inscripción y baja del RFC.
- * Autorización de libros contables.
- * Cedula de identificación fiscal.
- * Aumento o disminución de obligaciones fiscales.
- * Apertura y cierre de establecimientos.
- * Inicio de liquidación o sucesión.
- * Aviso de cancelación de liquidación total del activo.
- * Aviso de cancelación de fusión y liquidación de la sucesión.
- * Cambio de domicilio fiscal y de libros de contabilidad.
- * Cambio de actividad preponderante.
- * Cambio de régimen de capital social.
- * Cambio de nombre, denominación o razón social.
- * Cambio de representante legal.
- * Suspensión o reanudación de actividades.
- * Dotación de etiquetas del código de barras.
- * Información sobre aduanas.
- * Manifestación estadística.
- * Verificación y reserva de denominaciones sociales.

Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.

- * Autorización zoosanitaria para la importación de productos de origen animal.
- * Autorización para la importación o exportación de productos e

insumos para uso animal.

* Autorización sanitaria para la importación o exportación de productos y subproductos forestales.

Secretaría de Gobernación.

* Certificado de solicitud de título y de contenido.

Instituto Mexicano del Seguro Social.

* Aviso de inscripción patronal y grado de riesgo.

Infonavit. Registro empresarial.

Nacional Financiera. * Asesoría e información de programas y apoyos para la micro y pequeña empresa (PROMYP).

* Asesoría e información de programas de apoyo integral a la microindustria (PROMICRO).

Departamento del Distrito Federal.

* Constancia y certificado de zonificación.

* Constancia del uso de suelo, alineamiento y número oficial.

* Licencia del uso de suelo.

* Licencia de construcción.

* Visto Bueno y prevención de incendios.

* Visto Bueno de seguridad y operación.

* Autorización de operación.

* Manifestación de apertura (registro en el padrón delegacional).

* Licencia de anuncios.

* Licencia de funcionamiento.

* Evaluación del impacto ambiental.

* Baja de padrón nacional de la microindustria.

* Información y asesoría para la obtención de créditos del Fondo

de Desarrollo Económico y Social en el D.F. (FONDED).

Secretaría General de Desarrollo Social (SEDESOL).

- * Licencias de funcionamiento.
- * Registro de descarga de aguas residuales.
- * Encuesta industrial.
- * Inventario de emisiones.
- * Reporte semestral de residuos peligrosos enviados para su reciclaje, tratamiento, incineración o confinamiento.
- * Cédula de operación de emisiones a la atmósfera.
- * Fijación de condiciones particulares de descarga de aguas residuales.
- * Manifiesto de entrega, transporte y recepción de residuos peligrosos.
- * Manifiesto para empresas generadoras de residuos peligrosos.

Secretaría de Salud.

- * Licencia Sanitaria.
- * Aviso de apertura de establecimientos.
- * Registro de medicamentos.
- * Registro de insumos de material de curación, agentes de diagnóstico y equipo médico.
- * Autorización de responsable o auxiliar de responsable en la industria química farmacéutica.
- * Autorización de responsable o auxiliar de responsable de establecimientos de material de curación, agentes de diagnóstico y equipo médico.
- * Aviso de nuevas líneas de productos.

* Actualización de datos del establecimiento y líneas de productos.

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

- * Registro, renovación y comprobación de uso de marca.
- * Registro y renovación de aviso comercial.
- * Publicación y renovación de nombre comercial.
- * Patente de invención.
- * Registro de modelo de utilidad.
- * Registro de diseño industrial.
- * Permiso de importación definitiva.
- * Autorización de instalaciones eléctricas.
- * Autorización de uso y funcionamiento de instalaciones de gas (L.P.).
- * Cumplimiento de normas obligatorias (NOM).
- * Modificación de permisos de importación.
- * Registro de importadores y exportadores.
- * Información sobre fracciones arancelarias.
- * Sello oficial de garantía. (SOG).
- * Certificados de origen.
- * Permiso de importación temporal, de exportación.
- * Manifestación, pago de derechos y certificación de verificación (instrumentos de medición).
- * Registro de empresas altamente exportadoras.
- * Acreditamiento para suscribir permisos de importación y de exportación.
- * Información económica, contable y financiera y balanza de

divisas.

Secretaría del Trabajo y Previsión social.

- * Registro de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento.
- * Registro de la comisión mixta de seguridad en los centros de trabajo.
- * Registro de planes y programas de capacitación y adiestramiento.
- * Capacitación industrial de la mano de obra (información).
- * Registro de título médico.
- * Registro de exámenes médicos.
- * Autorización de libros de registro de recipientes sujetos a presión y generadores de vapor.
- * Autorización de planos de construcción e instalación de recipientes sujetos a presión y generadores de vapor.
- * Autorización de certificado de competencia para fogoneros y operador de generadores de vapor y jefe de planta.
- * Licencia de funcionamiento de maquinaria o equipo.
- * Licencia de operadores de grúas y monta cargas.
- * Bajas de instalación de recipientes sujetos a presión y generadores de vapor.
- * Autorización para rompimiento de sellos y válvulas de seguridad de generadores de vapor y recipientes sujetos a presión.
- * Aviso de baja de la comisión mixta de seguridad e higiene o de cambio en el centro de trabajo.

OBLIGACIONES FISCALES DE LA MICROEMPRESA.

Cualquier empresa al iniciar operaciones, debe considerar sus obligaciones fiscales y el registro ante las autoridades correspondientes, para no incurrir en infracciones que en el futuro afecten el patrimonio del negocio.

Clasificación de las microempresas contribuyentes.

A continuación se establece una clasificación del tipo de microempresa, que deriva del Código Fiscal de la Federación, el cual define a cualquier empresa, como la persona física o moral que realice actividades comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, de pesca o silvícolas.

- Microempresas de personas morales: Son sociedades productivas formadas por varios individuos y que adquieren personalidad jurídica propia, independientemente de sus integrantes. La sociedad tiene capital propio, obligaciones y derechos independientemente de la actividad a la que se dedique.

- Microempresas de personas físicas: Son hombres o mujeres mayores de edad; que en forma individual establecen una empresa, contrayendo obligaciones fiscales, causadas por los ingresos que obtienen o por las actividades a que se dedican.

Estas se dan de alta en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como personas físicas con actividades empresariales. Es importante conocer las actividades empresariales para fines específicamente fiscales, ya que sucede con frecuencia que cuando la registran ante Hacienda, por desconocimiento no pueden gozar de los beneficios que ésta otorga y no tienen flexibilidades

necesarias para adaptarse a los diferentes compromisos que el negocio va adquiriendo. Por lo tanto debe considerarse como empresa de persona física o moral aquellas que realicen las actividades empresariales siguientes:

Comerciales: Comprende las actividades terciarias a la prestación o producción de servicios, incluyendo la comercialización en su caso.

Industriales: La extracción, conservación o transformación de materia prima, acabado de productos y la elaboración de satisfactores.

Agrícolas: Las actividades de siembra, cultivo o transformación de materia prima, acabado de productos obtenidos que no hayan sido objeto de transformación industrial.

Ganaderas: Las consistentes en cría y engorda de ganado, aves de corral y animales, así como la primera enajenación de sus productos que no hayan sido objeto de transformación industrial.

Pesca: Las que incluyan la cría, cultivo, fomento y cuidado de la reproducción de toda clase de especies marinas y de agua dulce, así como la captura y extracción de las mismas y la primera enajenación de estos productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.

Silvícola: Las de cultivo de los bosques o montes, así como la cría, conservación, restauración, fomento y aprovechamiento de la vegetación de los mismos y la primera enajenación de sus productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.

Las obligaciones fiscales que debe cumplir el empresario con regularidad son:

- **Impuesto sobre la renta (ISR)**. Tiene un papel destacado en el sistema tributario del Gobierno Federal, pues es una de sus principales fuentes de ingreso para hacerle frente al gasto público según lo establezcan las leyes, porque el empresario debe tener una idea de su estructura y principales características. El Impuesto Sobre la Renta, grava el incremento de las ganancias que se obtengan por el trabajo, por la inversión de capital o por el desarrollo de actividades empresariales.

Régimen simplificado

Este Régimen fue creado por las autoridades hacendarias, con el propósito de que las personas físicas con actividades empresariales (microindustrias, servicios, transporte y actividades primarias), puedan cumplir adecuadamente con los deberes a su cargo, dándoles la oportunidad de que la contabilidad que manejan en sus negocios, sea registrada en un solo cuaderno de entradas y salidas. En algunos casos, se otorgan ciertas facilidades, en lo que se refiere a las características de la documentación que respalda tanto los ingresos como los gastos (por ejemplo: el facturar o no, según corresponda la operación realizada).

Los registros que se establecen en el cuaderno de entradas y salidas, no son otra cosa más que, una contabilidad de caja, pues ésta tiene el propósito de indicar sólo la diferencia entre las entradas en efectivo, contra las salidas también en efectivo.

Sólo se cubrirá impuesto cuando las salidas sean superiores y éstas correspondan a las cantidades que efectivamente se utilizaron como ganancia del propio negocio.

Régimen general de Ley

Este régimen a diferencia del régimen simplificado, es mucho más complejo, por que establece reglas muy particulares para registrar todas y cada una de las operaciones que se lleven a cabo en cualquier negocio, de tal forma, que permitan conformar un estado de pérdidas y ganancias tradicional, el cual proporcionará información mucho más completa para determinar los impuestos fiscales, generados por los ingresos y por los gastos de la empresa. Es indispensable que los gastos de la empresa sean amparados con comprobantes (por ejemplo, facturas de compra y venta) que reúnan los requisitos de ley (cédula de identificación fiscal), facilitando conocer la retención de los impuestos correspondientes. No se permite la deducción de la base del impuesto sobre la renta de la empresa, ni de cualquier impuesto o contribución a cargo de terceros, así como tampoco los gastos de inversión realizados y que no están autorizados por la Ley.

- **Impuesto al Valor agregado (IVA).** Es aplicable al consumo, cuyo propósito es gravar las operaciones relativas a la compra-venta, al arrendamiento de bienes, a la prestación de servicios y a las importadoras. El responsable directo que controla y paga el impuesto al valor agregado es el negocio o empresa de persona física o moral, no importando que en última instancia, es el

consumidor final quien paga el impuesto, al realizar las compras de cualquier producto. Es importante que en el negocio, se tenga un control estricto sobre el cálculo y pago del impuesto al valor agregado, tomando en consideración las operaciones específicas que realice. Cuando la empresa vende un producto, presta un servicio u otorga el uso de bien, debe cargar al cliente el porcentaje del impuesto que corresponda, es decir trasladar el impuesto al valor agregado al cliente, mismo que se denomina como "valor gravable".

Por el contrario, cuando la empresa compra bienes, recibe servicios o toma bienes en arrendamiento, tendrá que recibir el traslado que sus proveedores le harán del impuesto sobre el valor agregado, conocido como impuesto al valor agregado acreditable.

Es conveniente aclarar que en el caso de las importaciones, los proveedores extranjeros no trasladan el impuesto a su cliente, sino que se tiene que cubrir directamente en la aduana por el comprador y su importe pasará a formar parte del impuesto al valor agregado acreditable.

Por lo tanto, el impuesto que debe pagar la empresa a las autoridades hacendarias, será la diferencia entre el impuesto que traslada a sus clientes, contra el que le trasladan sus proveedores o pague en la aduana tratándose de importaciones. En consecuencia, el gobierno finalmente recibe el impuesto al valor agregado que paga el consumidor final.

Las tasas del impuesto al valor agregado son del 0, 6 y 15%. La tasa general aplicable en cualquier operación de compra venta

consumidor final quien paga el impuesto, al realizar las compras de cualquier producto. Es importante que en el negocio, se tenga un control estricto sobre el cálculo y pago del impuesto al valor agregado, tomando en consideración las operaciones específicas que realice. Cuando la empresa vende un producto, presta un servicio u otorga el uso de bien, debe cargar al cliente el porcentaje del impuesto que corresponda, es decir trasladar el impuesto al valor agregado al cliente, mismo que se denomina como "valor gravable".

Por el contrario, cuando la empresa compra bienes, recibe servicios o toma bienes en arrendamiento, tendrá que recibir el traslado que sus proveedores le harán del impuesto sobre el valor agregado, conocido como impuesto al valor agregado acreditable.

Es conveniente aclarar que en el caso de las importaciones, los proveedores extranjeros no trasladan el impuesto a su cliente, sino que se tiene que cubrir directamente en la aduana por el comprador y su importe pasará a formar parte del impuesto al valor agregado acreditable.

Por lo tanto, el impuesto que debe pagar la empresa a las autoridades hacendarias, será la diferencia entre el impuesto que traslada a sus clientes, contra el que le trasladan sus proveedores o pague en la aduana tratándose de importaciones. En consecuencia, el gobierno finalmente recibe el impuesto al valor agregado que paga el consumidor final.

Las tasas del impuesto al valor agregado son del 0, 6 y 15%. La tasa general aplicable en cualquier operación de compra venta

es la del 15%, a menos que esa operación en lo particular, esté expresamente gravada en la ley a una de las otras tasas.

La tasa 0% se aplica a productos destinados a la alimentación, medicinas de patente y exportaciones, sin embargo, es conveniente señalar que esa tasa tiene vigencia temporal, por lo tanto, si esa disposición no es renovada en el futuro, los productos antes mencionados pasarán a ser sujetos de la tasa del 6%.

Por lo anterior, cabe hacer la diferencia entre las operaciones gravadas a la tasa del 0% y las exentas del pago del impuesto, consiste en que el primer caso, si bien de hecho no se traslada impuesto al cliente, se tiene el derecho de acreditar el impuesto que le ha sido trasladado al negocio por sus proveedores de bienes y servicios y por lo tanto es posible recuperarlo; sin embargo, en el caso de las operaciones exentas, el negocio se convierte en consumidor final y por lo tanto el impuesto que le hay sido trasladado por sus proveedores, pasa a ser un costo, ya que no es posible ni acreditarlo ni recuperarlo por ninguna otra vía.

Los bienes exentos del pago del impuesto al valor agregado, son por ejemplo:

- Terrenos.
- Libros, periódicos y revistas.
- Bienes usados (excepto los enajenados por empresas).
- Partes sociales, títulos de crédito y documentos pendientes de cobro.

- Impuesto al activo (IA).

Este impuesto es de tipo patrimonial, y están sujetas al pago del mismo, las empresas morales como físicas que se dediquen a actividades empresariales.

Se dice que es de tipo patrimonial porque grava la propiedad de los activos de la empresa. También se relaciona mucho con el Impuesto Sobre la Renta.

Para determinar este impuesto se aplica la tasa del 2% al valor promedio, en cada ejercicio, de los activos del negocio. Posteriormente, se acredita contra el importe del Impuesto Sobre la Renta pagado durante el ejercicio.

Cuando se pague el impuesto sobre la renta en cantidad superior al Impuesto al Activo, éste último impuesto se elimina.

Por lo contrario, cuando el impuesto resulte mayor al Impuesto Sobre la Renta, ese excedente (o diferencia) será el impuesto al Activo a cargo del negocio.

Es importante señalar, que no están obligadas a pagar este impuesto las empresas que no sean contribuyentes del Impuesto Sobre la Renta, y en parte las personas morales y físicas dedicadas a actividades agropecuarias, ya que las reglas de este impuesto permiten reducir a la mitad la tasa del impuesto y excluir del cálculo del mismo la mayor parte de sus activos.

Personas físicas con actividades empresariales del régimen simplificado Impuesto Sobre la Renta del artículo 119-A.

Pueden optar por el régimen simplificado las empresas de personas físicas cuyos ingresos en el ejercicio de 1993, no hayan excedido a N\$ 898,074.44 (esta cifra se modifica trimestralmente de acuerdo a las reglas establecidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la cual corresponde al tercer trimestre de 1994).

Dentro de estos contribuyentes entran: las personas físicas de la clave 155.

Personas físicas con actividades empresariales del régimen simplificado con facilidades administrativas.

Las empresas que pueden optar por este régimen, son exclusivamente las de personas físicas, cuyos ingresos en el ejercicio de 1993, no hayan excedido la cantidad de N\$ 442,000.00 (Esta cifra se modifica trimestralmente de acuerdo a las reglas establecidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la cual corresponde al tercer trimestre de 1994).

Dentro de estos contribuyentes entran:

a) Microindustrias (clave 904).

b) Servicios (clave 904).

1. Restaurantes.
2. Talleres mecánicos.
3. Salones de Belleza.
4. Tintorerías.

c) Transportes (clave 904).

d) Comercios (clave 906).

1. Misceláneas.
2. Abarrotes.
3. Farmacias.
4. Tiendas de ropa.
5. Tiendas de regalos.

Régimen simplificado para personas morales.

Las personas morales están obligadas al régimen simplificado, son las que se dedican exclusivamente a actividades agrícolas, ganaderas, pesqueras y silvícolas; independientemente del monto de sus ingresos y que no sean controladoras o controladas. En este caso se consideran las establecidas en la clave 156. Estas tienen la obligación de efectuar pagos trimestrales a cuenta del impuesto sobre la renta anual, a más tardar el día 17 de los meses de abril, julio, octubre de 1994 y enero de 1995; asimismo, están obligados al pago de los impuestos al activo y al valor agregado.

Asimismo, la empresa debe considerar los pagos provisionales que realiza al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) e Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT).

Personas físicas y morales con actividades empresariales del régimen general clave de actividad 107.

Se consideran personas físicas con actividades empresariales, las que en forma independiente se dediquen a las actividades siguientes: comerciales, industriales, agrícolas,

ganaderas y pesqueras.

El régimen general es obligatorio para aquellas empresas que obtuvieron ingresos en el ejercicio de 1993, superiores a N\$898,074.44. (Esta cifra se modifica trimestralmente de acuerdo a las reglas establecidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la cual corresponde al tercer trimestre de 1994).

También deben efectuar pagos provisionales mensuales o trimestrales mediante una sola declaración a cuenta de los impuestos anuales siguientes:

- a) Impuesto sobre la renta.
- b) Impuesto al valor agregado.
- c) Retenciones del impuesto sobre la renta que se hicieron a los trabajadores por sueldos.

Estos pagos provisionales se harán mensualmente, cuando los ingresos acumulables del contribuyente en el ejercicio de 1993, hayan sido superiores a N\$ 2,250,405.75.

Los pagos provisionales se harán trimestralmente si los ingresos acumulables del ejercicio de 1993 no excedieron a N\$2,250,405.75.

Los pagos provisionales mensuales o trimestrales, a cuenta del impuesto sobre la renta anual, se efectuarán a más tardar el día 17 del mes siguiente al que corresponda el pago y los trimestrales a más tardar el día 17 de abril, julio, octubre y enero.

Para calcular el impuesto sobre la renta se aplica la tasa del 34% a la actividad fiscal empresarial.

Las personas físicas con actividades empresariales del régimen general, están obligadas al pago del impuesto al valor agregado y del impuesto al activo.

Instituto Mexicano del Seguro Social.

Esta institución es un organismo público descentralizado con personalidad y patrimonio propio que tiene como finalidad, según se establece en la Ley del Seguro Social, garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo.

Para el logro de este propósito el Instituto ofrece a los trabajadores los siguientes tipos de seguro: enfermedades y maternidad; invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada y muerte; riesgos de trabajo, guarderías para hijos de asegurados y retiro.

El régimen de este Instituto se basa en las aportaciones de los trabajadores y de los patrones y del Estado.

La ley establece que todo patrón está obligado a inscribir a la empresa y dar de alta al trabajador durante los primeros cinco días después de haber empezado a laborar, así como notificar sus altas y bajas respectivas.

Cuotas del Seguro Social

Las empresas deben hacer liquidaciones al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), durante los primeros 15 días de los meses del enero, marzo, mayo, julio, septiembre y noviembre. Para hacerlo hay que acudir a la Oficina Administrativa del IMSS que corresponda al domicilio social de la empresa.

En los meses de febrero, abril, junio, agosto, octubre y diciembre, la empresa debe hacer pagos provisionales, además de las liquidaciones antes mencionadas. Estos pagos se pueden hacer en cualquier sucursal bancaria, antes del día 15 del mes que corresponda. El pago provisional se basa en el cálculo del 50% sobre la liquidación bimestral anterior; mismo que se deducirá de la liquidación del período que se va a cubrir al mes siguiente.

Las cuotas del Seguro Social que paga el trabajador y el patrón son:

- La de enfermedad y maternidad.
- La de invalidez, vejez, cesantía y muerte.

Las cuotas se calculan sobre una base bimestral. En las oficinas del IMSS, le darán al empresario, o a la persona responsable de la contabilidad de la empresa, el calendario de cotización para el año en que debe hacer sus declaraciones. Este calendario indica el bimestre, (del 1º al 6º), el número de semanas que abarca el bimestre, (regularmente son ocho o nueve), el período de cotización, (desde qué fecha hasta que fecha), los días a cotizar (que pueden ser de 55 hasta 63 días), y los períodos para realizar el pago sin recargos, tanto para los pagos provisionales como para las liquidaciones bimestrales.

En los meses de febrero, abril, junio, agosto, octubre y diciembre, la empresa debe hacer pagos provisionales, además de las liquidaciones antes mencionadas. Estos pagos se pueden hacer en cualquier sucursal bancaria, antes del día 15 del mes que corresponda. El pago provisional se basa en el cálculo del 50% sobre la liquidación bimestral anterior; mismo que se deducirá de la liquidación del período que se va a cubrir al mes siguiente.

Las cuotas del Seguro Social que paga el trabajador y el patrón son:

- La de enfermedad y maternidad.
- La de invalidez, vejez, cesantía y muerte.

Las cuotas se calculan sobre una base bimestral. En las oficinas del IMSS, le darán al empresario, o a la persona responsable de la contabilidad de la empresa, el calendario de cotización para el año en que debe hacer sus declaraciones. Este calendario indica el bimestre, (del 1º al 6º), el número de semanas que abarca el bimestre, (regularmente son ocho o nueve), el período de cotización, (desde qué fecha hasta que fecha), los días a cotizar (que pueden ser de 55 hasta 63 días), y los períodos para realizar el pago sin recargos, tanto para los pagos provisionales como para las liquidaciones bimestrales.

Las cuotas a pagar al IMSS, son las siguientes:

Quién paga	Enfermedad y maternidad	Invalidez, Vejez, Cesantía y muerte	Total a pagar
Patrón	8.750%	5.670 %	14.42 %
Trabajador	3.125%	2.025 %	5.15 %
TOTAL	11.875%	7.695 %	19.57 %

Los porcentajes se aplican sobre el Salario Bimestral Integrado.

INFONAVIT

El Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, es un organismo público descentralizado, encargado de ofrecer a los trabajadores beneficiados prestaciones de seguridad social de carácter habitacional.

La principal actividad del Instituto, es operar un sistema de financiamiento que permita a los trabajadores obtener crédito barato y suficiente para:

a) La adquisición en propiedad de habitaciones cómodas e higiénicas.

b) La construcción, reparación, ampliación o mejoramiento de sus habitaciones.

c) El pago de pasivos contraídos por los conceptos anteriores.

Todos los patrones están obligados a inscribirse e inscribir a sus trabajadores en el Instituto, efectuar sus aportaciones y hacer los descuentos a los trabajadores en sus salarios, destinados al pago de abonos para cubrir préstamos otorgados por el Instituto y a administración, operación y mantenimiento de los

conjuntos habitacionales.

Las aportaciones que realizan los patrones, en términos de la Ley Federal del Trabajo, son del cinco por ciento sobre los salarios de los trabajadores a su servicio. Estas aportaciones deberán hacerse bimestralmente, a más tardar el día quince o al día siguiente hábil si aquel no lo fuere, del mes posterior al bimestre al que corresponda.

Estas aportaciones constituyen depósitos de dinero sin causa e interés en favor de los trabajadores.

Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR)

Este sistema entro en vigor a partir del primero de mayo de 1992 y es de carácter obligatorio para los patrones cuyos trabajadores estén afiliados al IMSS.

El Sistema de Ahorro para el Retiro, es una prestación de seguridad social que promueve el ahorro permanente, derivado de las aportaciones del patrón y las de carácter voluntario, para que el trabajador mejore su situación económica al momento de su retiro, a la vez de apoyarlo en sus necesidades de vivienda.

Para realizar las aportaciones, los patrones deben abrir en las instituciones de crédito (bancos) que elijan, las cuentas de cada uno de sus trabajadores, con todos los datos que para el efecto se requieran. Este efectúa las aportaciones al banco por bimestre vencido, a más tardar el 17 del mes inmediato siguiente al bimestre de que se trate.

El monto de las aportaciones al SAR a cargo de los patrones es del 2% mensual del salario base de cotización IMSS, el cual tiene un límite máximo de 25 salarios mínimos.

El trabajador puede, en cualquier momento efectuar operaciones voluntarias, ya sea a través de su patrón o directamente en el banco que lleva su cuenta.

Es importante señalar que las aportaciones que realice el patrón por cada trabajador, son deducibles del impuesto sobre la renta.

"Qué gana el país con destruir el tiempo productivo en papeleos improductivos. Cuál es la ventaja de que el pequeño comercio en vez de invertir en mercancía o equipo productivo, desperdicie recursos en máquinas de comprobación fiscal"⁸

"Se dice que el gobierno mexicano ya aprendió a ser buen socio de las grandes empresas nacionales y trasnacionales: dejándolas actuar, desregulando, desinterviniendo. Pero hizo lo contrario con las pequeñas empresas, de las cuales se ha vuelto el peor socio del mundo. Es un socio chinche que irrita y quita el sueño con su capacidad de enchinchar. Es un socio vampiro que ofrece proteger de los requisitos chinchas a cambio de mordidas igualmente sangrientas. Y es un socio elefante que aplasta con la mejores intenciones de modernizar."⁹

⁸ Zaid Gabriel. "Hacen falta empresarios creadores de empresarios" ed. Oceano, pág. 112.

⁹ Ibid, pág. 115.

CAPITULO SEGUNDO

LA MICROEMPRESA Y SU EMPRESARIO.

La microindustria es una organización que fabrica y distribuye bienes y servicios para satisfacer alguna necesidad de la comunidad y obtener un beneficio económico.

"México necesita empresarios creadores de empresarios: que se dediquen menos a los mercados de apoyos y favores políticos y más a los mercados de medios para que aumente la productividad independiente"⁸⁰

TIPOS DE NEGOCIOS.

La decisión más importante que todo empresario debe tomar se refiere al tipo de negocio que desea iniciar. En general, existen tres alternativas:

a) **La creación de un negocio nuevo.** Existen diferentes enfoques para iniciar un negocio, en función de los distintos perfiles de los empresarios involucrados. Como son:

El empresario escapista. que pretende escapar de su trabajo previo, al considerar que no ofrece perspectivas atractivas de salario, desarrollo, etc. El tipo de empresa que desarrolla ingresa a un mercado muy competido y con productos o servicios similares a los de la competencia.

El seguidor de una idea única. La empresa se desarrolla como resultado de una idea respecto a un producto o servicio que no se

⁸⁰ Zaid Gabriel, La economía presidencial, 2ª ed., Vuelta, México, D.F., 1990, pág. 202.

está ofreciendo. Generalmente, el producto o servicio no es técnicamente difícil de producir.

El organizador metódico. Los empresarios de esta categoría planean extensamente las operaciones del negocio. Los productos o servicios son similares a los de la competencia, pero con alguna ligera diferencia.

b) Adquisición de un negocio en marcha.

Algunos empresarios prefieren adquirir negocios en marcha, y de manera particular, cuando creen que pueden cambiar rápidamente su curso hacia nuevos horizontes de crecimiento. Por ello con frecuencia se seleccionan empresas que se encuentran en problemas o aquellas en donde se prevé que un cambio en la administración puede hacer cambiar drásticamente la empresa.

c) La compra de una franquicia.

Una franquicia es un contrato entre un franquiciante y un franquiciador, por medio del cual los conocimientos, imagen, experiencia manufacturera, de servicio y de mercadotecnia del primero, son proporcionados al segundo, a cambio del pago de ciertas cuotas o regalías y del cumplimiento de determinadas normas operativas.

Un franquiciante, es el fabricante o distribuidor único de un producto o servicio registrado o patentado, con conocimientos y experiencia considerables en el negocio objeto de la franquicia.

El franquiciado, a su vez, es por lo general un emprendedor que adquiere la franquicia y que, en el proceso, persigue la

oportunidad de ingresar a un negocio con una alta probabilidad de éxito. La principal ventaja es el acceso inmediato a practicas administrativas ya probadas, a una reputación establecida, y a entrenamiento y asistencia por parte del franquiciante. Las desventajas pueden ser la perdida de independencia, la dificultad de cancelar los contratos de franquicia, el constante control por parte del franquiciante y las grandes inversiones que se requieren para determinadas franquicias.

CARACTERISTICAS DEL EMPRESARIO.

Emprendedor: Por idear y crear una empresa que produzca bienes y de la que él pueda obtener utilidades.

"Es aquella persona que posee un espíritu de búsqueda de algo nuevo, que acepta el riesgo como una parte inherente de todo cuanto hace y que observa en cada dificultad un reta a ser vencido y no como un bloqueo. El es hacedor de sus propios retos e instrumentador y ejecutor de sus soluciones. Su universo de acción es la innovación y sus limites suelen ser su propia capacidad y tiempo de vida".¹¹

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

Organizado: Planea la organización de los elementos de la empresa. Las necesidades y deseos de los consumidores potenciales que piensa satisfacer con los productos y servicios de la empresa. Crea el nombre comercial de la empresa, de la marca de los productos, de los emblemas y distintivos. Dispone la adquisición de materias primas, diseña los procedimientos de transformación de la materia prima en los artículos terminados. Diseña los procedimientos de

¹¹ JESUS VILLASEÑOR, "Emprendedor: Imaginación y Compromiso", Conferencia presentada en la Concamin, 13 de septiembre de 1988.

distribución y venta de los productos.

Independiente: Asume la responsabilidad y riesgos de todas sus actividades empresariales. No tiene jefe que le diga lo que debe hacer, ni como, ni cuándo.

Dinámico: Dado que está en juego el dinero que ha invertido en la formación de la empresa, tiende a reaccionar con rapidez a cualquier circunstancia que constituya una oportunidad o un peligro para la empresa.

Innovador: Esta pendiente de cualquier cambio en el mercado que pueda afectar a su empresa. Sabe que el cambio promueve el interés del consumidor. Sabe que las novedades estimulan la adquisición de los artículos ante la posibilidad de que satisfagan mejor las necesidades o deseos del consumidor. Por otra parte, el empresario también suele innovar hacia el interior de la empresa mediante la experimentación de nuevos procedimientos para lograr los mismos artículos o con la introducción de nuevas características en la dirección de los trabajadores con miras a obtener un mejor rendimiento o alguna reducción del costo de los productos.

Audas: Arriesga su dinero, su tiempo y su trabajo en la creación de una empresa.

"Perfil deseado de los empresarios:

Efectividad: logro de resultados haciendo las cosas bien.

Competencia: Conocimiento y profesionalismo.

Liderazgo: Capacidad de dirigir a otros y de desarrollarlos.

Conducta ejemplar: Para dirigir el cambio con el ejemplo propio.

Toma de decisiones: Saber cuáles hay que tomar y cuando y cuales hay que delegar y darles seguimiento.

Activos y a su gente: Saber cuidarlos, mejorarlos, evitar riesgos y condiciones inseguras. Mantener calidad total y dar calidad de vida a la gente.¹²

¹² Ing. José Giral Barnés. "Cultura empresarial" ponencia presentada en la facultad de Química. 5 de septiembre de 1995.

distribución y venta de los productos.

Independiente: Asume la responsabilidad y riesgos de todas sus actividades empresariales. No tiene jefe que le diga lo que debe hacer, ni como, ni cuándo.

Dinámico: Dado que está en juego el dinero que ha invertido en la formación de la empresa, tiende a reaccionar con rapidez a cualquier circunstancia que constituya una oportunidad o un peligro para la empresa.

Innovador: Esta pendiente de cualquier cambio en el mercado que pueda afectar a su empresa. Sabe que el cambio promueve el interés del consumidor. Sabe que las novedades estimulan la adquisición de los artículos ante la posibilidad de que satisfagan mejor las necesidades o deseos del consumidor. Por otra parte, el empresario también suele innovar hacia el interior de la empresa mediante la experimentación de nuevos procedimientos para lograr los mismos artículos o con la introducción de nuevas características en la dirección de los trabajadores con miras a obtener un mejor rendimiento o alguna reducción del costo de los productos.

Audaz: Arriesga su dinero, su tiempo y su trabajo en la creación de una empresa.

"Perfil deseado de los empresarios:

Efectividad: logro de resultados haciendo las cosas bien.

Competencia: Conocimiento y profesionalismo.

Liderazgo: Capacidad de dirigir a otros y de desarrollarlos.

Conducta ejemplar: Para dirigir el cambio con el ejemplo propio.

Toma de decisiones: Saber cuáles hay que tomar y cuando y cuales hay que delegar y darles seguimiento.

Activos y a su gente: Saber cuidarlos, mejorarlos, evitar riesgos y condiciones inseguras. Mantener calidad total y dar calidad de vida a la gente.¹²

¹² Ing. José Giral Barnés. "Cultura empresarial" ponencia presentada en la facultad de Química. 5 de septiembre de 1995.

COMO PREPARARSE PARA INICIAR UNA PEQUEÑA EMPRESA.

1.- Desarrollo del plan de negocios.

- a) Compromiso explícito para entrar a los negocios por cuenta propia.
- b) Analizar fuerzas y debilidades, poniendo especial atención a la experiencia, conocimientos e intereses.
- c) Escoger el producto o servicio que mejor responda a mis fuerzas e intereses.
- d) Investigar el mercado del producto elegido o servicio.
- e) Pronosticar las ventas para los siguientes tres años, distribuidas como sigue:
 - 1er. año. mensual.
 - 2o. año trimestral.
 - 3er. año anual. y ¿porque se abran de dar estas ventas?.
- f) Seleccionar lugar del negocio.
- g) Desarrollar un plan de producción. Tamaño, distribución, maquinaria y equipo, cantidad, control de desperdicios, calidad, inventarios.
- h) Desarrollar un plan de mercadotecnia.
- i) Desarrollar un plan organizacional.
- j) Consultar y desarrollar un plan de constitución de la empresa, destacando si será de persona física con actividades empresariales, sociedad anónima, etc. y ¿por que?.
- k) Consultar y desarrollar un plan contable, que incluya el tipo de registros que deberán llevarse.
- l) Desarrollar un plan financiero que incluya:

Repuesto de efectivo para tres años.

Cuanto dinero necesito antes de abrir el negocio, las entradas y salidas una vez en marcha. Desglosadas como sigue: 1er. año. mensual. 2o. año trimestral. 3er. año anual. Un estado de resultados para el primer año, Un balance para el inicio y final del primer año, Una gráfica del punto de equilibrio.

m) Hacer una carta que resuma el plan de negocios, enfatizando su propósito y compromiso.

Con este plan de negocio, permite identificar los posibles riesgos, sirve de guía para el desempeño, y genera respeto y credibilidad para el proyecto.

2.- Obtención de recursos.

Se obtienen recursos de dos fuentes dueños o terceras personas. Los recursos provienen de los dueños se denomina capital, y es el dinero que estos invierten en el negocio, con la esperanza de obtener un beneficio futuro, ya sea como utilidades, dividendos, incrementos en el valor de la empresa, etc.

A los recursos que aportan terceras personas, se les denomina deuda, y es dinero que aportan con la expectativa de recuperarlo en el futuro, más un beneficio adicional por haberlo prestado en forma de interés. Generalmente la pequeña empresa se financia con un alto porcentaje de capital aportado por el dueño, así como por deuda proveniente de familiares y amigos.

3.- Selección del lugar adecuado.

La elección que hagamos del lugar puede significar el éxito o fracaso de nuestro negocio. "No existen negocios salados",

existen negocios que no han sabido ubicarse. El lugar donde vamos a vender nuestro producto depende en gran medida de las características de los clientes. Considerar que un servicio adicional de gran importancia es el estacionamiento. Muchos negocios fracasan por no tomar en cuenta este factor.

EMPRESA FAMILIAR.

En México, como en muchos otros países, una buena parte de las empresas poseen una estructura familiar cuyas características son las siguientes:

- 1.- Están integradas por el fundador (padre de familia) y sus hijos. Y se puede pasar a una segunda etapa donde intervienen los nietos del fundador y el fundador transmite su posición y su propiedad a sus hijos.
- 2.- Dentro de las empresas familiares los puestos mas importantes (los que tienen autoridad y responsabilidad de tomar decisiones) son ocupados por los mismos miembros.
- 3.- En todas estas empresas el poder de decisión (control de las acciones) reside en su totalidad o en su mayoría en la familia y es manejada por una persona o por el núcleo familiar.
- 4.- El patrimonio familiar está involucrado en la empresa para poderla considerar familiar.

La empresa familiar es una unidad productiva, generalmente de tamaño pequeño, pertenece al núcleo familiar que la fundó y la dirige un miembro del núcleo familiar. Esta enfocada a un segmento limitado de mercado, opera bajo un sistema de

financiamiento familiar y en consecuencia limitado, muchas veces es administrada más por la intuición y la experiencia que con el procedimiento básico de administración y planeación.

Ventajas:

La autoridad se respeta y se acepta sin problemas, porque no resulta ajena ni hostil, generalmente la ostenta el padre, la madre o el hermano mayor.

- Se colabora de manera comprometida porque de esa actividad depende la familia y su supervivencia.

- Hay metas comunes que empujan a los miembros para colaborar y velar por los intereses de la empresa.

- Los integrantes de la familia se conocen muy bien, es fácil que se entiendan y conozcan sus puntos de vista.

- Se generan lazos de lealtad intrafamiliares, y también en la relación familia.empleados, que constituyen la fortaleza y respaldo de la empresa.

- Cuando la cultura familiar esta bien arraigada, existe un propósito último y una continuidad en las acciones y los esfuerzos de todos los involucrados que impulsa hacia el éxito.

Desventajas:

La sucesión. Este resulta ser un problema muy complejo, el cual debe tratarse con sumo cuidado, pueden surgir problemas internos en la familia por el poder, renunciaciones masivas como resultado de la inconformidad con el proceso de transición, etc. La opción es realizar los preparativos para ceder a la persona seleccionada y adecuada el puesto.

financiamiento familiar y en consecuencia limitado, muchas veces es administrada más por la intuición y la experiencia que con el procedimiento básico de administración y planeación.

Ventajas:

La autoridad se respeta y se acepta sin problemas, porque no resulta ajena ni hostil, generalmente la ostenta el padre, la madre o el hermano mayor.

- Se colabora de manera comprometida porque de esa actividad depende la familia y su supervivencia.

- Hay metas comunes que empujan a los miembros para colaborar y velar por los intereses de la empresa.

- Los integrantes de la familia se conocen muy bien, es fácil que se entiendan y conozcan sus puntos de vista.

- Se generan lazos de lealtad intrafamiliares, y también en la relación familia.empleados, que constituyen la fortaleza y respaldo de la empresa.

- Cuando la cultura familiar esta bien arraigada, existe un propósito último y una continuidad en las acciones y los esfuerzos de todos los involucrados que impulsa hacia el éxito.

Desventajas:

La sucesión. Este resulta ser un problema muy complejo, el cual debe tratarse con sumo cuidado, pueden surgir problemas internos en la familia por el poder, renunciaciones masivas como resultado de la inconformidad con el proceso de transición, etc. La opción es realizar los preparativos para ceder a la persona seleccionada y adecuada el puesto.

Centralización del poder. Se tiene demasiada autoridad y responsabilidad en una sola persona que la empresa se convierte en dependiente de esta, esta persona de aprender a delegar, siendo necesario conocer a la gente, su capacidad, su responsabilidad, sus fortalezas y debilidades.

NEPOTISMO. Son problemas que surgen sobre todo cuando se aprovecha la confianza, o las relaciones, para lograr fines propios. Es fácil que dentro de una empresa familiar y con el pretexto de ayudar al primo o a la tía, le demos "algo que hacer", o incluso les demos un "buen puesto" porque son de la familia. Evidentemente generara gran ineficiencia y como consecuencia lógica el despilfarro de recursos escasos y preciosos. Como en cualquier empresa, no debe otorgarse un puesto a nadie que realmente lo merezca, y no se capaz de desempeñarlo, por muy allegado que sea.

Manipulación. En toda organización hay gente que aprovecha sus habilidades, posición o relaciones, para manipular a las personas, y sobre todo si hay relaciones afectivas involucradas o cuando hay un compromiso que no permite a la libertades para decidir por si misma, o el manipulado tiene carácter débil.

Para evitar esta situación, cada persona debe conocer sus obligaciones y derechos, y definir claramente los limites en la autoridad de cada quien, y aun quedando bien claro únicamente se deben tratar asuntos relacionados con la empresa y aplicar el conocido refrán "cuentas claras amistades largas".

Tensiones por la brecha generacional. Se da por la necesidad del joven de experimentar conocer y ver las cosas con un nuevo enfoque, al hacerlo enfrenta resistencia al cambio de quien tiene una manera de hacer las cosas, probada y establecida. Podemos enfrentar estas tensiones siguiendo estas cuatro reglas básicas:

- **Establecer claramente la autoridad en quien reside, infundir confianza, aprender a escuchar y analizar las nuevas ideas que se proponen.** Considerar que muchas ideas, son en verdad brillantes, por lo que conviene ponerlas a prueba, fomentarlas y mostrar interés en ellas, y no tomar una actitud que intimide a la gente, para que ya no aporte más. Independientemente de quien proponga la idea, quien tiene la última palabra es aquel que detenta la autoridad.

EL GIRO PRODUCTIVO.

Las empresas se agrupan por lo principal de su objeto u ocupación en:

Comercial: Venta al público o usuario.

Revendedor, distribuidor e intermediario.

Las empresas cuyo giro es el comercial se dedican a la compra y venta de productos. Se denominan de venta al público cuando los artículos van directamente a los consumidores. El revendedor es aquel que compra en grandes cantidades y vende a otros comerciantes. Se dice que vende al mayoreo cuando por la cantidad de piezas vendidas se justifica a dar un precio más bajo y al menudeo cuando se vende pieza por pieza al consumidor.

Tensiones por la brecha generacional. Se da por la necesidad del joven de experimentar conocer y ver las cosas con un nuevo enfoque, al hacerlo enfrenta resistencia al cambio de quien tiene una manera de hacer las cosas, probada y establecida. Podemos enfrentar estas tensiones siguiendo estas cuatro reglas básicas:

- Establecer claramente la autoridad en quien reside, infundir confianza, aprender a escuchar y analizar las nuevas ideas que se proponen. Considerar que muchas ideas, son en verdad brillantes, por lo que conviene ponerlas a prueba, fomentarlas y mostrar interés en ellas, y no tomar una actitud que intimide a la gente, para que ya no aporte más. Independientemente de quien proponga la idea, quien tiene la última palabra es aquel que detenta la autoridad.

EL GIRO PRODUCTIVO.

Las empresas se agrupan por lo principal de su objeto u ocupación en:

Comercial: Venta al público o usuario.

Revendedor, distribuidor e intermediario.

Las empresas cuyo giro es el comercial se dedican a la compra y venta de productos. Se denominan de venta al público cuando los artículos van directamente a los consumidores. El revendedor es aquel que compra en grandes cantidades y vende a otros comerciantes. Se dice que vende al mayoreo cuando por la cantidad de piezas vendidas se justifica a dar un precio más bajo y al menudeo cuando se vende pieza por pieza al consumidor.

Industrial: De extracción primaria.
De transformación intermedia.
De transformación final.

Llamado también de transformación. Son las empresas que les hacen cambios a los productos a través de procesos llamados industriales hasta convertirlos en productos terminados para el consumo público en general.

EXTRACCION TRANSFORMACION INTERMEDIA PRODUCTO TERMINADO

Cuando se extraen los productos directamente de la naturaleza se llama industria primaria, como la minería; los productos que se extraen pasan al comercio o a otras industrias para continuar su transformación.

La empresa que recibe estos materiales en su estado natural y los avanza en su transformación se conoce como empresa de transformación intermedia. Y la empresa que completa su transformación para su comercialización y consumo definitivo es la empresa de transformación final. Su ejemplos son las fabricas de alimentos, empacadoras, talleres de costura y confección de ropa.

Servicios: Públicos.
Distribución y transportes.
Financieros
Otros.

Estas empresas obtienen sus utilidades al dar un servicio. Como por ejemplo las compañías telefónicas, de telégrafos, radio y televisión. También a este giro corresponden todos aquellos talleres que prestan servicios de asesoría o que sirven de intermediarios entre el proveedor de un servicio y el usuario, como las agencias de viajes.

CAPITULO TERCERO
PRODUCCION Y COSTOS.

La producción es la actividad central de las microindustrias. El crecimiento y cambio característicos de las empresas modernas surgen porque se dispone de un procedimiento económico para obtener productos que requiere el mercado. Aunque suele ser lo que fundamenta la creación de una empresa, el propietario de la misma otorga menos atención a la actividad de producción porque supone que la domina de principio a fin, sin requerir de consejos que le ayuden a mejorar el rendimiento de su empresa. Sin embargo, la necesidad de aventajar a sus competidores exige que se vincule la producción con la estrategia empresarial.

Una estrategia empresarial competitiva, orientada a relacionar la producción y los costos, tiene como propósito fundamental la obtención de la mayor productividad con la mayor calidad y el más bajo costo posibles.

En ocasiones esto se puede lograr a través de la aplicación 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 el estudio de los costos. La productividad mide la relación entre los insumos y los resultados o productos de una actividad o proceso. Mide el rendimiento de las máquinas, de los trabajadores y de los recursos financieros.

TIPOS DE PRODUCTIVIDAD.

La productividad física: Se refiere a la optimización del empleo de los factores de producción; es decir, la materia prima, maquinaria y mano de obra.

La productividad económica: Se refiere a la optimización del empleo de los recursos financieros; es decir, producir al costo mínimo un producto determinado.

En forma prioritaria, la productividad de una empresa influye decisivamente en las utilidades que se pueden obtener, mide cuan bien se emplean en la producción los recursos de capital y mano de obra.

Producir es reunir una serie de acciones para, mediante un proceso determinado, lograr la obtención de un producto.

A las empresas que se dedican a producir se les llama: **Fabrica, Manufacturera, Transformadora, Taller y Planta.** Según se las conozca dan a entender un tipo de producción aunque en muchas ocasiones se confunden y utilizan dos o mas denominaciones indistintamente. Lo fundamental es que con la intervención de estas empresas se logra un producto transformado o que se va a llevar a un proceso más avanzado para su utilización o consumo.

En las empresas comerciales que sólo compran para vender, no hay proceso productivo, por lo que no requieren de una organización especial necesaria para las actividades de la producción.

LAS "5 PES" DE OPERACIONES.

Una de las funciones principales del área de operaciones consiste en administrar los recursos de un sistema de producción requeridos para producir bienes y/o servicios que vende una empresa.

Estos recursos se conocen como las "5pes" de operaciones y son:

- 1.- La planta de producción, es decir el lugar en donde se lleva a cabo la producción de los bienes o servicios del negocio.
- 2.- Las personas, es decir, todo el personal que trabaja en la planta y produce los bienes o servicios.
- 3.- Las partes, es decir, la materia prima, agua, luz, etc., que son necesarios para fabricar un producto o para proporcionar un servicio.
- 4.- Los procesos de producción, que se refieren al conjunto de actividades o pasos para fabricar bienes o servicios.
- 5.- Los sistemas de planeación y control de la producción, que son todas las formas, métodos, técnicas, que se utilizan para planear y controlar la producción de bienes o servicios.

PRINCIPIOS ECONOMICOS DE LA PRODUCCION.

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.

Unidad económica: Es una fabrica, taller o conjunto coordinado de instalaciones de producción generalmente localizadas en el mismo sitio.

LAS "5 PES" DE OPERACIONES.

Una de las funciones principales del área de operaciones consiste en administrar los recursos de un sistema de producción requeridos para producir bienes y/o servicios que vende una empresa.

Estos recursos se conocen como las "5pes" de operaciones y son:

- 1.- La planta de producción, es decir el lugar en donde se lleva a cabo la producción de los bienes o servicios del negocio.
- 2.- Las personas, es decir, todo el personal que trabaja en la planta y produce los bienes o servicios.
- 3.- Las partes, es decir, la materia prima, agua, luz, etc., que son necesarios para fabricar un producto o para proporcionar un servicio.
- 4.- Los procesos de producción, que se refieren al conjunto de actividades o pasos para fabricar bienes o servicios.
- 5.- Los sistemas de planeación y control de la producción, que son todas las formas, métodos, técnicas, que se utilizan para planear y controlar la producción de bienes o servicios.

PRINCIPIOS ECONOMICOS DE LA PRODUCCION.

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.

Unidad económica: Es una fabrica, taller o conjunto coordinado de instalaciones de producción generalmente localizadas en el mismo sitio.

Empresario: es el que concibe, crea, administra y obtiene 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 en las fábricas o talleres tienen normalmente una base tecnológica, que llevan a un ahorro real de costos de producción derivados de la:

- Calidad de las materias primas e insumos.
- Especialización del trabajo.
- Especialización del equipo.
- Especialización de las funciones gerenciales.

Las economías de escala permiten que se logren 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, crecimiento y cambio de la empresa.

Los costos y la producción.

Costo es el valor que se incorpora a un artículo para producirlo u obtenerlo.

Lo que para el proveedor es *precio* de la materia que vende, se convierte en costo de la misma para el productor. Lo que para el empleado es el salario, se convierte en costo para quien lo emplea.

Las variables de producción son las siguientes:

Costo, tiempo, calidad, limitaciones tecnológicas, satisfacción

de los clientes.

La administración de la producción permite conocer oportunamente la potencialidad de la empresa, y el control de los costos de producción aumenta las oportunidades de la empresa en el mercado.

Formas de organización de la producción.

Las empresas pueden organizar su equipo o planta productiva de acuerdo con uno de los siguientes sistemas:

Producción supeditada al proceso: Cuando se emplea la misma maquinaria para producir diversos artículos, se organiza la producción por proceso. Es decir, se aprovecha la capacidad del equipo existente, pues lo más importante es tener ocupadas las máquinas a plena capacidad.

Producción supeditada al producto: También 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. Los materiales pasan directamente de una máquina a la siguiente.

La tendencia general es la de organizar la empresa supeditada al producto, esto es, la tendencia es a establecer la producción en línea porque:

- Reduce el tiempo del procesamiento de los productos.
- Reduce drásticamente los costos.
- Reduce los niveles de inventario de los materiales en proceso.

- Facilita el control sobre la máquinas, los empleados y el flujo continuo de materiales.
- Genera un costo unitario mucho menor.

En las empresas pequeñas se pueden reunir los dos tipos de organización. Con frecuencia no resulta práctico organizar toda la planta productiva por línea, sino conservar la flexibilidad que proporciona la producción supeditada al proceso.

Políticas de 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. Para ello se determina la administración de la producción.

La secuencia usual en la administración de la producción consiste en:

1. Análisis de la situación competitiva. Se trata de conocer qué están haciendo los demás, con relación a:

Productos, Mercados, Políticas, Canales de distribución.

Así como determinar, con respecto a los competidores, cuál es la situación en cuanto a:

Número, Clase, naturaleza, Tendencias.

2. Análisis de los recursos y habilidades con que cuenta la empresa, instalaciones y sistemas.

Es conocer lo que tenemos o podemos adquirir para competir. Consiste en hacer un inventario de la empresa considerando:

Capacidades, Recursos, Objetivos, Productos, Maquinaria, Procesos, Capacidades técnicas, etc.

3. Elaboración de la estrategia de la empresa.

Consiste en determinar la forma en que podremos competir.

4.- Elaborar las políticas de producción.

Se trata de procesar lo que debe de lograr en el área de producción.

Generalmente esto tiene que considerar los siguientes factores:

Costo, calidad, tiempo de entrega, cantidad.

PLANEACIÓN DEL CRECIMIENTO Y EL CAMBIO EN LA MICROINDUSTRIA.

Cuando la empresa tiene éxito, el empresario se da cuenta de que debe introducir algunos cambios en la empresa para que pueda crecer adecuadamente. Por lo general, los cambios son impuestos por el mercado de sus productos o servicios; es decir, el cambio es una fuerza que proviene del mercado. Los medios para satisfacer esta fuerza están en la PRODUCCIÓN. Las consecuencias de no atender las fuerzas del mercado pueden amenazar no sólo la reducción de utilidades, sino incluso la supervivencia de la empresa. La existencia de competidores obliga al empresario a elaborar una estrategia competitiva para su empresa. Esta estrategia consiste en decidir:

- Qué fabricar.
- Qué comprar.
- Cuántas plantas (o explotaciones) debe tener.
- De qué tamaño debe ser cada una.

Capacidades, Recursos, Objetivos, Productos, Maquinaria, Procesos, Capacidades técnicas, etc.

3. Elaboración de la estrategia de la empresa.

Consiste en determinar la forma en que podremos competir.

4.- Elaborar las políticas de producción.

Se trata de procesar lo que debe de lograr en el área de producción.

Generalmente esto tiene que considerar los siguientes factores: Costo, calidad, tiempo de entrega, cantidad.

PLANEACIÓN DEL CRECIMIENTO Y EL CAMBIO EN LA MICROINDUSTRIA.

Quando la empresa tiene éxito, el empresario se da cuenta de que debe introducir algunos cambios en la empresa para que pueda crecer adecuadamente. Por lo general, los cambios son impuestos por el mercado de sus productos o servicios; es decir, el cambio es una fuerza que proviene del mercado. Los medios para satisfacer esta fuerza están en la PRODUCCIÓN. Las consecuencias de no atender las fuerzas del mercado pueden amenazar no sólo la reducción de utilidades, sino incluso la supervivencia de la empresa. La existencia de competidores obliga al empresario a elaborar una estrategia competitiva para su empresa. Esta estrategia consiste en decidir:

- Qué fabricar.
- Qué comprar.
- Cuántas plantas (o explotaciones) debe tener.
- De qué tamaño debe ser cada una.

- Donde deben estar ubicadas.
- Qué proceso y maquinaria debe adquirir.
- Cuáles elementos clave debe controlar.
- Cómo organizarse administrativamente.

Criterios para medir el rendimiento de la planificación y control de la producción.

Costo de la mano de obra.

Tiempo del ciclo de fabricación.

Utilización del equipo.

Cumplimiento de las fechas de entrega.

Control de inventarios.

Todos estos criterios son importantes y se pueden atender cuidadosamente cuando se planea la distribución de la planta productiva, de manera que se reduzcan al mínimo los desplazamientos de los trabajadores y de los productos en proceso.

Planeación de la distribución de la planta.

Una empresa puede tener un crecimiento constante durante muchos años. Por ello conviene planear el crecimiento futuro de la distribución de la planta. Los plazos más frecuentes que se utilizan cuando se planea el futuro crecimiento de una empresa suelen ser 5 y 10 años.

Para planear el futuro de la distribución de la planta se necesita determinar:

Las necesidades actuales de espacio.

Las necesidades futuras de espacio.

La distribución ideal de la maquinaria y equipo.

Las líneas de flujo de la producción.

Líneas de flujo y espacios de la planta.

Las líneas de flujo de material, o sea por donde pasan los materiales cuando son transformados por los procedimientos de producción, suelen ser guías seguras.

Los espacios que se deben considerar son:

Area de recibo y almacenaje de la materia prima.

Area de almacenaje de productos terminados.

Area de embarque de productos terminados.

Espacio para maquinaria y equipo.

Instalaciones y servicios para los empleados.

Pasillos.

Areas para basura y desperdicios.

En general el empresario debe considerar la posibilidad de que en su empresa, al crecer o cambiar, exista cualquiera de las siguientes áreas.

Oficinas generales, Recepción, Oficina de ventas, Producción, Recibo, almacenamiento y embarque, Instalaciones y servicios para empleados.

Las siguientes recomendaciones pueden facilitar la planeación de la distribución de la planta.

- a) Procurar que la ubicación de la maquinaria pesada no obstruya la dirección de la expansión.
- b) Identificar las áreas básicas de recepción de materia prima.
- c) Identificar las áreas básicas de venta y despacho de

productos.

d) Imaginar las necesidades de expansión de la empresa.

e) Imaginar las necesidades de expansión debidas a maquinaria nueva.

f) Elaborar una distribución ideal de la maquinaria y el equipo.

Una mejor distribución de la planta de producción redituara las siguientes ventajas:

La supervisión será más adecuada.

Se reducirá el transporte de los materiales durante el proceso.

Disminuirá el tiempo improductivo de los trabajadores.

La producción saldrá más rápido.

Se podrán conocer con seguridad los potenciales de producción de la empresa.

Se podrán controlar mejor los inventarios de materiales y de productos terminados.

ESTRUCTURAS DE PROCESO:

Las operaciones de manufactura se pueden agrupar en tres grandes procesos:

a) Procesos continuos. Son aquellos que deben trabajar las 24 horas del día a fin de evitar costos elevados por el paro de maquinas.

b) Procesos repetitivos. Son aquellos procesos que elaboran grandes volúmenes de productos estandarizados. En este tipo de proceso todos los artículos siguen la misma secuencia de operaciones.

c) **Procesos intermitentes.** Son aquellos procesos en los que los artículos son procesados en lotes pequeños, en ocasiones conforme a las especificaciones particulares de los clientes. Estos procesos a su vez se dividen en dos grandes grupos:

- **Procesos de fabricación.** Son aquellos en que las instalaciones físicas deben tener la flexibilidad suficiente para elaborar una gran variedad de productos y tamaños. No existe un patrón único de secuencia de operaciones, por lo que las instalaciones físicas deben ubicarse de tal forma que satisfagan las necesidades de todos los productos.

- **Procesos por proyecto.** Son aquellos muy específicos, requeridos para fabricar un producto único.

**Principales diferencias entre los procesos continuos,
repetitivos e intermitentes.**

	CONTINUO	REPETITIVO	INTERMITENTE
Ejemplo	Refinación de petróleo o mineral de hierro	Fabricación de televisores o de artículos en serie	Fabricación de maquinaria o de piezas especiales
Particularidades	Funciona las 24 horas del día. Interrupción costosa.	Fabricación en serie de lotes. Cada unidad del lote se somete a las mismas operaciones.	Fabricación por unidad o por lotes muy pequeños.
Mano de obra	Muy especializada	Poco especializada	Muy especializada
Productos	Derivados de uno o varios productos básicos. Cambios ligeros o ningún cambio de productos de un año a otro. Poca flexibilidad	Un producto o una gama de productos parecidos. Pocos cambios de productos en un año. Posibles cambios ocasionales. Buena flexibilidad	Gran variación en la gama de productos. Excelente flexibilidad
Operaciones	Desintegración o integración de la materia.	Transformación, fabricación, ensamble de la materia.	Transformación, fabricación, ensamble de la materia.
Tipo de arreglo de instalaciones	Por procedimiento o por producto	Por producto.	Por procedimiento o por puesto fijo.
Rearreglo de las instalaciones	Muy difícil	Fácil para un mismo tipo de producto.	Variables, según el tipo de maquinaria.

Fuente: L. Tawfick y A.H. Chauvel, Administración de la producción (México, Interamericana, 1984), p. 86.

ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO DE PRODUCCION.

Costos:

Los costos interesan cuando están relacionados directamente con la productividad de la empresa. Es decir, 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. Cuál es el costo unitario, esto es, lo que cuesta producirlo.
2. Cuál es el precio a que se debe vender.
3. Cuáles son los costos totales en que incurre la empresa.
4. Cuál es el nivel de ventas necesario para que la empresa aunque no tenga utilidades, tampoco tenga pérdidas; es decir, cuál es el punto de equilibrio.
5. Qué volumen de ventas se necesita para obtener una utilidad deseada.
6. Cómo se pueden disminuir los costos sin afectar la calidad del artículo que se produce.
7. Cómo controlar los costos.

Clases de costos:

Al examinar los costos, se pueden separar en dos grandes rubros: costos fijos y costos variables.

Los costos fijos:

Son periódicos. Se suele incurrir en ellos por el simple transcurrir del tiempo. Por ejemplo:

- Renta de locales
- Salarios

- Gastos de mantenimiento.
- Depreciaciones y amortizaciones.

Cualquiera que sea el volumen de producción que se pretenda lograr no se pueden evitar estos costos.

Los 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:

- Las materias primas.
- Sueldos a destajo o por servicios auxiliares en la producción.
- Servicios auxiliares; tales como agua, energía eléctrica, refrigeración, combustible, etc.
- Las comisiones sobre las ventas.

COSTOS TOTALES = COSTOS FIJOS + COSTOS VARIABLES

Reducción de costos.

Algunas posibilidades para reducir los costos consisten en lo siguiente:

De los costos fijos

Los costos fijos se realizan para mantener una capacidad instalada de producción. Por ello las mejores formas de reducir los costos fijos son:

- Aprovechar al máximo la capacidad instalada.
- Por producción masiva.
- Por uso de técnicas diferentes.
- Por cambios administrativos.

Por cambios de maquinaria y equipo.

Mejorar la productividad del personal.

Con una mejor comunicación.

Con incentivos que los estimulen.

Con evaluaciones y controles periódicos.

De los costos variables

Los costos variables se realizan para adquirir la materia prima que se transformará. Por ello las formas de reducir los costos variables son:

Planear producción masiva que permita realizar compras en volúmenes con los que se pueda obtener descuentos.

Investigar los precios del mercado de las materias primas y comprar al proveedor que ofrezca el costo más económico, con la misma calidad.

Mejorar el rendimiento de las materias primas.

Mediante el control de desperdicios y artículos defectuosos.

Mediante diseños que optimicen el empleo de la materia prima.

El costo unitario.

COSTO TOTAL UNITARIO = COSTO FIJO UNITARIO + COSTO VARIABLE UNITARIO

Estimar el costo total unitario es muy importante, porque consiste en la cotización que se suele hacer para establecer el precio de venta del artículo que se produce. Generalmente se estiman antes de que se realice la producción y entrega de los productos. Por eso se les conoce como costos estándar.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Los costos estándar son los que deben efectuarse en condiciones normales de fabricación del producto. Tienen una importancia destacada en el proceso de planeación de la producción y en el proceso de control, ya que implican una conducta normativa y, señalan cuál debe ser el esfuerzo empleado para lograr lo que debieran ser los propósitos de producción de la empresa.

Los costos estándares dependerán de:

- a) El costo de las materias primas.
- b) El rendimiento de las materias primas.
- c) El costo de los salarios.
- d) La eficiencia de la mano de obra.
- e) Los beneficios de la especialización productiva.
- f) El presupuesto de gastos.

La estimación del costo unitario permite al empresario elaborar presupuestos de operación de la empresa, así como establecer el programa normativo.

UTILIDAD NETA UNITARIA = PRECIO DE VENTA - COSTO TOTAL UNITARIO

Punto de equilibrio.

El punto de equilibrio de una empresa industrial, es donde a un determinado nivel de operación, ésta no obtiene utilidades; pero tampoco incurre en pérdidas.

Este concepto presenta dos variantes: el Punto de Equilibrio Operativo (PEO), el cual se desarrolla a continuación, y el Punto de Equilibrio Financiero (PEF).

En la práctica, el análisis del punto de equilibrio de una empresa, en función de la información disponible, se realiza considerando un período determinado; normalmente un año.

Contribución marginal por unidad.

Entendida esta como, la diferencia entre el precio de venta de la unidad y los costos variables incurridos para producirlo.

Se expresa por la relación:

$$CMU = \text{Precio de venta unitario} - \text{Costo variable unitario}$$

CMU = Contribución marginal por unidad.

Punto de equilibrio (PEO) en unidades físicas.

Representa la cantidad de unidades físicas que es necesario producir y vender, a fin de alcanzar el nivel de operación de la empresa sin utilidades ni pérdidas. Esta relación se expresa por:

$$PEO = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Contribución marginal por unidad}}$$

PEO = Punto de equilibrio operativo en unidades físicas

Punto de equilibrio operativo (PEO) en unidades monetarias.

Resulta de multiplicar el punto de equilibrio operativo en unidades físicas, por el precio de venta unitario.

$$PEO = \text{PEO en unidades físicas} \times \text{Precio de venta unitario}$$

PEO = Punto de equilibrio operativo en unidades monetarias

En términos generales, para elaborar la gráfica del punto de equilibrio operativo (PEO) se procede de la siguiente manera:

- 1.- Calcular PEO.
- 2.- Dibujar una gráfica en donde se representa las unidades producidas y vendidas (PEO) contra la cantidad de dinero que se invierte en costos fijos y variables, y que se obtiene por concepto de ventas (PEO).
- 3.- Dibujar la recta que representa los costos fijos.
- 5.- Trazar una línea horizontal a partir del total de ventas en unidades monetarias, necesario para el punto de equilibrio.
- 6.- Trazar una línea vertical que vaya desde la cantidad de artículos del punto de equilibrio hasta el punto de intersección con la línea horizontal anterior. Este punto representa el punto de equilibrio en las operaciones de la empresa.
- 7.- Trazar la línea de costos totales de la empresa. Esta línea debe cruzar por el punto de equilibrio ya registrado en la gráfica y, prolongarse hasta el término de la misma.
- 8.- Proyecte la línea de ventas. Esta se inicia en el nivel cero de unidades y cero pesos, pasa por el punto de equilibrio ya registrado y se prolonga hasta el término de la gráfica.
- 9.- Identifique cada línea y cada área.

LINEA

De costos fijos

De costos totales

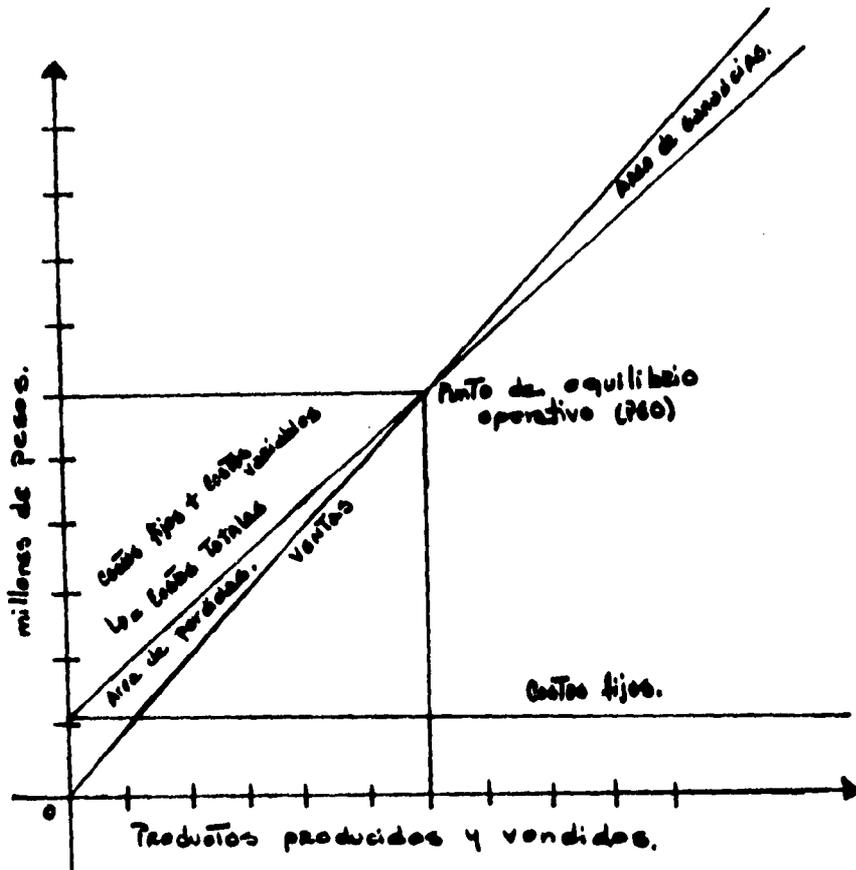
De ventas

AREA

De ganancias o utilidades.

De pérdidas.

GRAFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.



Resumen:

Por costos se entiende el consumo de recursos, dinero, materiales y trabajo; que se capitalizan en los bienes que aumentan de valor con dichos consumos.

La contabilidad de costos adquiere particular importancia en las empresas que fabrican artículos. En ellas la contabilidad de costos se circunscribe a la función de fabricación, pues es donde mejor se aprecia la transformación de unos bienes por otros.

CAPITULO CUARTO

CONTROL DE CALIDAD.

Cualquier empresa que desea tener alguna permanencia en el mercado esta interesada en conseguir clientes que adquieran con regularidad los productos o servicios que ofrece la empresa. El empresario moderno sabe que una forma de lograr que un consumidor se convierta en un cliente, consiste en proporcionar artículos o servicios cuya calidad invite a la persona a volver a adquirirlo. Por calidad el consumidor suele entender que obtiene un artículo económico, útil y satisfactorio. Es decir, el consumidor desea sentir que ha comprado bien, bueno y barato (las tres "B" de una compra).

Cuando un empresario busca preferentemente la calidad de los productos de su empresa, emplea las fuerzas más importantes para que ésta sobreviva y se desarrolle. El empresario moderno sabe que hay una relación causa efecto entre la calidad del producto y su demanda. Si se mantiene e incluso mejora la calidad del producto de la empresa, con frecuencia esto influye para que exista una demanda continua y creciente del producto. Una marca prestigiada puede permitir que los artículos tengan un precio ligeramente superior a los de la competencia, ya que algunas veces los consumidores prefieren los artículos de calidad garantizada, aunque sean más costosos que aquellos cuya calidad es dudosa.

Artículos de baja calidad o entregados a destiempo sólo consiguen que el consumidor quede insatisfecho, con lo que evitará repetir la experiencia de adquirir tales productos. Clientes insatisfechos harán mala propaganda para la empresa. Con todo ello, los beneficios o utilidades de la empresa se verán afectados seriamente.

Quando se enfatiza la calidad de los productos aumenta la competitividad de la empresa, pues ante igual precio el consumidor elegirá los productos de mejor calidad.

CALIDAD.

Calidad es el conjunto de características del producto que potencialmente pueden satisfacer las necesidades o deseos del cliente. La posibilidad de que nuestro producto satisfaga al consumidor, está directamente relacionada con la calidad.

La calidad es la manera de ser de un producto, bueno o malo, mejor o peor, en relación con las características que solicita el consumidor. Esto quiere decir, que el consumidor suele juzgar los productos según la calidad, y de acuerdo con su juicio ubicará el producto delante, detrás o en el mismo nivel de los productos de la competencia. Así pues, se entiende por calidad el grado o lugar que ocupan los productos al ser comparados entre si, por la medida en que satisfacen necesidades o deseos.

Para medir la calidad, se debe tener en cuenta las características del producto, en particular, características susceptibles de ser medidas y que sean importantes para lograr la

satisfacción del consumidor en el desempeño, rasgos distintivos, confiabilidad, durabilidad, estética, servicio.

La necesidad o deseo que se satisface.

LA NECESIDAD requiere de satisfactores útiles para:

La subsistencia, el bienestar, la felicidad.

EL DESEO requiere de satisfactores útiles para:

Alcanzar un nivel de vida, mantener un nivel de vida, disfrutar de la posesión de un artículo o servicio.

Las expectativas del cliente.

Generalmente estas radican en:

La función del producto:

Es decir; para que sirve, qué necesidad o deseo satisface, cuán bien lo hace.

Características esenciales del producto: Si el producto carece de ellas, el consumidor no las adquirirá.

Características generales del producto: Rasgos ventajosos del producto que mejoran su calidad unitaria. Por ejemplo: facilidad de manejo, de mantenimiento, etcétera.

Características necesarias del producto: Si las incluye el producto, el consumidor puede preferirlo respecto de otros que no las posean.

Las características estéticas del producto: Apariencia agradable y funcional.

Características convenientes, pero no necesarias, ni esenciales. Sin embargo, suelen influir en la opinión del consumidor.

La reunión de características esenciales, necesarias y convenientes en los productos que se elaboran en la empresa, suele incrementar sus utilidades. El que haya menos utilidades es atribuible a productos de baja calidad. En el mercado actual se encuentran consumidores más informados, exigentes y organizados.

El control de calidad dentro de una empresa tiene el propósito de procurar satisfacer al consumidor.

La valoración subjetiva del control de calidad debe ser la del consumidor. Aunque las opiniones del empresario y de los empleados de la empresa pueden ayudar a establecer un buen control de calidad, la última palabra la tiene el cliente.

El cliente puede proporcionar información que permita que se mejore la calidad de los productos. Generalmente su información se presenta como:

Quejas: En éstas se describen los defectos que tienen los productos. Indican lo que se espera de ellos.

Comparaciones: En las comparaciones se describen cuáles son las características importantes para él. Cuáles son sus necesidades y deseos. Qué productos de la competencia son mejores o peores que los nuestros.

El cliente espera que el producto:

- Cumpla con la función por la que lo compró.
- Reúna características necesarias que faciliten su empleo y mantenimiento.
- Posea características agradables de presentación.

Para lograr que los productos que se elaboran en la empresa tengan esta calidad, se requiere establecer el Control Total de Calidad.

El control total de calidad permite competir **honestamente** en el mercado.

PARA EL CLIENTE:

- Al sentir sus problemas resueltos.
- Al satisfacer con dignidad sus necesidades.
- Al aprovechar mejor su presupuesto.
- Al recibir un placer estético por la apariencia del producto.
- Al compartir con sus iguales el disfrute de la posesión del producto.

PARA LA EMPRESA:

- Al convertir consumidores en clientes.
- Al mantener e incrementar los beneficios económicos.
- Al competir honestamente.
- Al mantener un buen prestigio.
- Al tener la satisfacción de un trabajo bien hecho.

NORMAS DE PRODUCCION.

La información es un componente importante para destacar la calidad de nuestros productos y es indispensable que los vendedores de los mejores productos INFORMEN.

La competencia entre vendedores y el aumento de información disponible para los consumidores se combinan para elevar el nivel de calidad de los productos. Pero la información que podrán proporcionar los vendedores está en relación con las expectativas del cliente. Por ello, conviene planear el control total de calidad teniendo presente: ¿Cómo cumplir con las expectativas del cliente?, cada expectativa debe especificarse como una norma de producción.

EL PLANO DE CALIDAD Y LA IDENTIFICACIÓN DE LAS NORMAS.

La norma es un ideal de acuerdo con el cual se juzga, tanto durante el proceso de producción, como por parte del cliente. Si el producto lo alcanza se aprueba en la producción y el cliente manifestará aprobación en vez de rechazo.

Así pues, las normas son compartidas por el cliente y por los fabricantes. Cuando esto ocurre es casi seguro que el consumidor se convertirá en cliente.

La identificación de las normas utilizadas por los clientes en la evaluación de la calidad del producto facilitará la elaboración de un Plano de Calidad.

El Plano de Calidad consiste en incluir en el proceso de fabricación la consideración de todas las normas que reflejan las

expectativas del cliente. Es decir, se identifican las características de las materias primas, de las partes, ensambles y los pasos del proceso que contribuyen a lograr el cumplimiento de todas las normas de calidad.

Las normas son:

- 1.- Una definición de lo deseable.
- 2.- Guías que prescriben o prohíben conductas identificables.
- 3.- Exigencias de que en la producción se realicen acciones correctas.
- 4.- Guías para hacer frente a problemas que se repiten.
- 5.- Definiciones de la forma de actuar.
- 6.- Indicaciones:
 - ¿Qué se debe hacer?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Cuándo hacerlo?, ¿Con qué hacerlo?, ¿Dónde hacerlo?.
- 7.- Medios para lograr fines.
- 8.- Especificaciones que describen las cosas como DEBEN SER, no como son.
- 9.- La posibilidad de entregar a los clientes productos sin defectos y dentro del plazo convenido.
- 10.- La posibilidad de garantizar la existencia y beneficios de la empresa.
- 11.- El incremento del nivel de vida en general.

CONSECUENCIAS DE LA BAJA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS.

Las expectativas del cliente describen los requisitos que desea se encuentren en los productos que compra. La calidad consistirá en el cumplimiento de tales requisitos. Es importante convertir los requisitos en normas que regulen la producción. Si ésto se considera por anticipado, es decir, si se incluyen los requisitos como normas para lograr en el proceso de producción, se estará estableciendo un sistema adecuado de CTC.

La baja calidad de los productos a corto, mediano y largo plazo resulta incosteable. La mejor forma de calcular lo que cuesta la calidad consiste en determinar el costo de haber hecho las cosas incorrectamente. El dinero desperdiciado por tener que rehacer, reparar, reajustar, etcétera.

La baja calidad obliga a:

- Efectuar cambios.
- Desperdiciar lotes defectuosos.
- Reajustar la cuenta de gastos.
- Repetir trabajos.
- Rediseñar el producto y el proceso de producción.
- Tener período improductivos por averías.
- Consumir tiempo y dinero en revisiones.

Los microindustriales experimentados saben que con sólo eliminar las prácticas del despilfarro es posible duplicar los beneficios en un año.

A los empleados sin compromiso con la calidad:

- Hay que inspeccionarlos constantemente.
- Hay que encontrar los errores que han cometido. Evaluarlos, aislarlos y corregirlos.

A los empleados comprometidos con la calidad:

- Se les comunican las expectativas del cliente.
- Se les comunican las normas de producción.
- Se les estimula para que descubran mejores formas de lograr la calidad.

LA CALIDAD Y LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE.

Un planteamiento adecuado para controlar y mejorar la calidad de los productos consiste en:

- 1.- Identificar el producto; las funciones que cumple, sus características generales y su aspecto estético.
- 2.- Identificar al consumidor potencial; su nivel de vida; gustos personales y hábitos de compra.
- 3.- Identificar las necesidades del consumidor; las características en cuanto a calidad, cantidad, oportunidad, envases, etcétera.
- 4.- Identificar los requisitos que lo satisfacen; niveles de tales requisitos; establecimiento de normas de producción a partir de tales requisitos.
- 5.- Definir el proceso de producción; análisis de los momentos en que se debe prever la inclusión de las normas de calidad.

6.- Definir la forma de alcanzar los requisitos especificados; capacitación del empleado que interviene en los momentos clave para el logro de los requisitos del consumidor.

EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD.

En un mundo tan competido como el actual, continuar con el "¡Ahí se va!" es suicida. Si se desea sobrevivir y prosperar, es menester entregar a los consumidores productos sin defectos y dentro del plazo convenido. Por tanto, 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 los 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 el costo de incumplimiento relacionado con la calidad; es decir: tratar de evitar las reclamaciones, las devoluciones, las repeticiones del trabajo, los cambios, etcétera.

Bajo este contexto, el concepto "integral" debe sintetizar los aspectos clave propios de la empresa, relacionados a continuación:

LAS 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 quejas, opiniones y sugerencias de los consumidores, son factores que determinan decisivamente la satisfacción del cliente. Asimismo, son indicadores de la calidad del servicio que se le proporciona que él satisfaga sus necesidades.

Las ventas, son un indicador claro de la preferencia que tiene el consumidor para nuestros productos y/o servicios. La relación de compra-venta es una oportunidad enorme para mejorar la calidad de nuestro producto y obtener una mayor clientela.

LA MATERIA PRIMA

Con frecuencia el producto logrado mejora si se mantiene un control adecuado de la adquisición y recibo de la materia prima. Si constantemente se exploran los precios de la materia prima y, además se vigila la calidad y el tiempo de entrega, se podrán mantener reducidos los costos y eliminar las deficiencias en los insumos.

Proveedores incumplidos en fechas de entrega o corrección de algún defecto, resultan costosos para cualquier empresa. Una vez identificados, sustitúyalos por otros mejores.

LOS RECURSOS HUMANOS

Personal capacitado ofrece mejor rendimiento, reduce los costos de operación e, incluso, puede contribuir con sugerencias para mejorar el proceso y el producto. Asimismo, en muchas ocasiones la información previa y la capacitación al cliente es suficiente para incrementar la aceptación de nuestros productos por parte del consumidor. Nuestro artículo es bueno y lo que se requiere es que el consumidor lo sepa; pero..., ¿cómo lo sabrá si nuestros vendedores no lo saben? Sólo mediante programas de capacitación se subsana este defecto.

EQUIPOS E INSTALACIONES

Es todo el instrumental necesario para producir el artículo en la empresa. Equipo moderno en instalaciones cómodas y funcionales incrementa la producción, así como el control y supervisión del trabajador durante el proceso productivo. Maquinas modernas pueden hacer lo que antes resultaba imposible o, por lo menos, incrementan la potencialidad de la empresa en lo que se refiere a variedad de artículos producidos, capacidad de cumplir con el tiempo de entrega, etcétera.

PROCEDIMIENTOS Y DEFINICION DEL PROCESO DE PRODUCCION

Un conocimiento preciso del proceso de producción permite mantener un control adecuado de la comisión de errores que demérite la calidad de nuestro producto. Sobre todo si se cuenta con una traducción de los requerimientos del consumidor en normas de producción, cuyo logro ha sido identificado en determinados momentos del proceso.

CONTROL DE CALIDAD SOBRE EL PRODUCTO TERMINADO

Una vez terminado el producto, se podrá comprobar el logro de las normas de calidad, mediante la verificación de muestras de éste. Es decir, cualquier producto de la empresa debe satisfacer los requerimientos del consumidor.

NECESIDADES Y PROBLEMAS DEL CONTROL DE CALIDAD.

El Control Total de Calidad resulta más económico cuando se toma como sistema preventivo y no como sistema correctivo; la calidad no se inspecciona, se fabrica.

Como el control total de calidad es predominantemente preventivo deben atenderse, y controlar que se cumplan las siguientes normas:

- Puntualidad en la entrega de la mercancía.

Al consumidor le causa muy mala impresión la informalidad en el cumplimiento de los compromisos que asume el fabricante. La seriedad y responsabilidad en la entrega oportuna de la mercancía invitan al consumidor a volver a comprar en el mismo lugar.

- Desarrollo de una adecuada política de precios.

Se requiere tener precios competitivos acordes con la posición de la empresa en el mercado. Precios que el permitan a la empresa obtener beneficios y competir dentro del mercado. El consumidor debe valorar más lo que compra que el dinero que entrega a cambio. Todos deben quedar satisfechos después de la transacción de compra-venta.

- Investigación constante de los requerimientos del consumidor.

Estamos en un mundo dinámico que cambia constantemente. Los hábitos del consumidor también cambian y pueden determinar el éxito o fracaso de una empresa. Estar alerta a los cambios es relativamente fácil cuando mantenemos una relación estrecha con nuestros clientes. Ellos no van indicando sus deseos y necesidades, de manera que podemos anticipar los cambios en el sistema de producción de nuestra empresa.

NORMAS DEL AREA DE PRODUCCION.

En relación con el área de producción se deben tomar en cuenta las siguientes normas:

Debe haber una selección, recibo y manejo adecuado de las materias primas.

Aunque en ocasiones se puede obtener materia prima a precios más bajos, se debe vigilar que el proveedor cumpla con los plazos especificados, de manera que no perjudique el proceso de producción de la empresa. Asimismo revisar que la materia prima tenga la calidad especificada, y que sea procesada adecuadamente en la elaboración del producto. Si tenemos materia prima justo como se necesita, no será raro que el producto posea los niveles de calidad deseados.

Debe haber un mantenimiento de la maquinaria y el equipo productivo.

Máquinas que se descomponen con frecuencia, reducen la productividad de la empresa y en ocasiones son la causa de los defectos de nuestro producto. El ritmo sostenido de producción, con altos niveles de calidad, se logra cuando se prevén acciones de mantenimiento que eviten el deterioro de la maquinaria y equipo.

NORMAS DEL AREA DE PERSONAL.

En relación con el área de personal se deben tomar en cuenta las siguientes normas:

Debe hacerse una adecuada selección del personal.

Cada uno de los puestos de trabajo dentro de la empresa requiere de diferentes habilidades. Resulta muy importante y económico a corto, mediano y largo plazo, que las características de la persona que desempeña el puesto sean acordes con las características necesarias para el trabajo.

Los empleados deben conocer los propósitos de la empresa.

El conocimiento de los propósitos de la empresa permite a los empleados contribuir significativamente a que se logren. Asimismo, propicia que tengan iniciativas que facilitan la labor de dirección del empresario, además de proporcionarles la oportunidad de beneficiarse personalmente.

Los empleados deben conocer las normas de calidad.

Las normas de calidad contribuyen al logro de los propósitos de la empresa. Por otra parte, el que los empleados conozcan las normas les permite anticipar los efectos de la inspección, corregir de inmediato los errores cometidos y capacitar al que no sabe, a fin de lograr niveles de calidad.

Los empleados deben tener una capacitación adecuada para el logro de las normas de calidad.

La capacitación le brinda a los empleados las condiciones necesarias para lograr el cumplimiento de las normas. Si el empleado comete errores es probable que requiera capacitación. Siempre es preferible capacitar al empleado, que corregir productos defectuosos.

Corregir de inmediato los errores. A fin de que no se conviertan en hábito, conviene corregir de inmediato los errores que cometen los empleados durante el proceso de producción. Hay que revisar para ver si es necesario elaborar alguna norma que evite la repetición de los errores cometidos.

Atender las sugerencias de los empleados relacionadas con la calidad del producto.

Si bien es indudable que el empresario conoce el proceso de producción de su empresa, también es cierto que los empleados llegan a conocerlo de manera que pueden encontrar diferentes formas de lograr altos niveles de calidad en el producto. Escucharlos, estudiar su propuesta y decidir si conviene adoptarla.

EL COSTO DEL CONTROL DE CALIDAD.

El hecho de que el control total de calidad sea un sistema preventivo, no implica que no se vayan a realizar controles. Estos controles deben incorporarse al sistema operativo de la empresa. Para llevar un control del costo del control de calidad, se pueden registrar por separado los siguientes rubros.

- La capacitación y asesoría al personal sobre las normas y especificaciones para que logren niveles de calidad deseados.
- El mantenimiento de la maquinaria y el equipo.
- El costo relacionado con la obtención de materias primas de buena calidad.
- El costo de acondicionar el almacenaje adecuado de la materia prima y de los productos terminados, a fin de que no sufran deterioro alguno.
- Los gastos involucrados con las pérdidas por la mala calidad de algunos productos. Devoluciones, desperdicios, reparaciones, Etc.

El plano de calidad del producto que fabrica la empresa exige que se establezcan y mantengan actividades permanentes de control de calidad. Para reducir al mínimo el costo del control de calidad, conviene establecerlo como un sistema preventivo y no correctivo.

EL SISTEMA PREVENTIVO DEL PLANO DE CALIDAD.

Se basa, ante todo, en la convicción de que el logro de altos niveles de calidad beneficia a todos. Las normas facilitan

el trabajo de los empleados al indicarles lo que se debe hacer para resolver problemas que impidan su logro. Las normas guían la actividad del trabajador, pues son un acuerdo, es decir; una aceptación mutua de los valores que representan por parte del empresario y de los empleados.

Ventajas: Se logra por el convencimiento de los empleados.

Proporciona la satisfacción intrínseca de la tarea bien hecha.

Reduce la omisión de errores constantes.

Sistema correctivo:

Requiere de vigilancia estricta.

Demanda inspecciones constantes en las labores del personal. Es adecuado cuando se tiene desconfianza en los empleados.

Es un sistema costoso.

EVALUACION DEL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS.

Para mejorar la calidad, se identifican las partes del proceso de producción y los requisitos de realización de cada parte.

El proceso de producción es el conjunto de acciones u operaciones que se realizan para alcanzar los resultados propuestos.

Todo proceso tiene:

- Insumos: Aquellos artículos o servicios que proporcionan los proveedores de materia prima y de servicios.
- Transformaciones: Es decir, el conjunto de pasos, acciones, o procedimientos que efectúan los empleados para fabricar el producto de la empresa.
- Resultados. Todos los productos de la empresa que se

proporcionan al consumidor.

Los insumos llevan a formular las normas de calidad para controlar las materias primas.

Las transformaciones especifican la forma de plasmar los requisitos a través del proceso de producción.

Los resultados concretan los niveles de calidad alcanzados en la elaboración del producto.

El control total de calidad permite establecer con anterioridad las normas que regularán el trabajo de todos los empleados de la empresa.

Para evaluar el cumplimiento de las normas de calidad se necesita:

- Que las normas sean claras para los empleados. Esto implica la necesidad de que sean explícitas y expresadas en un lenguaje accesible.

- Que existan formas de medir el cumplimiento de las normas. Es decir, se debe seleccionar la forma de medir los errores u omisiones en el cumplimiento de las normas.

- Que exista una política de mejora de la calidad del producto. Esto implica que se escuchen las sugerencias de los empleados, se corrijan errores en la redacción de las normas, y se exija el estricto cumplimiento de las mismas.

Las normas de ejecución deben ser inequívocas; es decir, no deben permitir que el empleado crea que se tolerarán incumplimientos a éstas. Si se tolera el incumplimiento de normas, cualesquiera que sean éstas, entonces se puede creer que

las normas sólo son para expresar niveles de tolerancia.

Por eso la expresión "cero defectos", expresa que deben realizarse todas las acciones siempre bien, sin cometer errores.

TÉCNICA DE ANÁLISIS DEL INCIDENTE CRÍTICO.

Resulta extremadamente útil llevar un registro de la comisión de errores. A fin del día, semana o mes se puede hacer una tabulación que indique dónde, quién, cuándo, y por qué se cometen errores.

Esta técnica se conoce como análisis del incidente crítico, y consiste en:

1. Registro de los incumplimientos de las normas. (Descripción sumaria de cada caso).
2. Tabulación de los errores al final del lapso considerado.
3. Identificación de las normas afectadas por los incumplimientos.
4. Identificación de las causas de los incumplimientos.
 - ¿Son normas realistas?
 - ¿Se trata de problemas en:
 - La materia prima.
 - Capacitación de personal.
 - La maquinaria y el equipo.
 - La dirección del personal?
5. Toma de decisiones para eliminar errores.

CAPITULO QUINTO

RECURSOS HUMANOS

En el buen funcionamiento de una empresa entran en juego no sólo los aspectos técnicos y financieros, sino también los humanos que intervienen en su operación y que son un factor definitivo para su éxito o fracaso.

De acuerdo con las características de la microindustria es posible y, relativamente fácil, propiciar un buen ambiente de trabajo para lograr la cooperación. Esto permite que un negocio prospere y todos los que participan mejoren su nivel de vida. Estas características tienen que ver con el tamaño de la microindustria.

- Existe un ambiente informal que permite que las relaciones entre el empleado y los trabajadores sean estrechas y amistosas.
- Existe una organización flexible sin los reglamentos estrictos de una compañía grande, ni la burocracia y el papeleo correspondiente.
- Existe poca tecnificación en el proceso de producción, por lo que la participación del trabajador se da en todo el proceso y no sólo en una etapa de la producción, como ocurre en las empresas grandes.

La gran mayoría de las microindustrias en nuestro país tienen una organización muy rudimentaria, con un dueño o familiar de éste al frente, y con dos o tres personas especializadas generalmente en áreas técnicas. Al crecer la microindustria

empieza a contar con más empleados a quienes se les deben definir funciones y responsabilidades. Sólo de este modo la empresa evolucionará hasta convertirse en un organismo mejor estructurado y con una administración profesional que concilie los intereses entre empresario y trabajador.

Un microindustrial debe aprender a ser un buen ejecutivo en lo que respecta a organizarse, delegar funciones a gente capacitada y tomar decisiones basadas en información objetiva sin demasiados obstáculos burocráticos.

La planeación del desarrollo de las personas reviste gran importancia pues plantea qué se va a hacer y cómo se va a hacer para coordinar al elemento humano con el ciclo económico de la empresa.

LA SELECCION DE PERSONAL.

En la pequeña empresa es natural que al principio el empresario o dueño éste involucrado en todas las áreas de su negocio, aunque se dedique con más ahínco a aquellos aspectos que conoce mejor: las ventas, el proceso de fabricación o algún otro.

Pero cuando el negocio empiece a crecer, deberá contar con "segundas manos" sino quiere poner en riesgo lo que ha logrado.

En México es frecuente que el microindustrial recurra primeramente a las personas que más conoce, a gente de su entera confianza que suelen ser miembros directos de su familia. El problema es que en estos grupos familiares sólo hay una o dos personas especializadas, por lo que tarde o temprano se va a

encontrar ante un dilema; o las retira, o las capacita en el oficio relacionado con el giro o rama específica de la empresa; o bien, selecciona nuevo personal idóneo. Estas dos últimas son las formas adecuadas para que el negocio evolucione hasta ser un organismo mejor estructurado y con personal experto.

El éxito de una buena selección depende de cómo se prepare y conduzca la búsqueda de candidatos para los puestos vacantes. 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. Para evitar que esto ocurra es necesario reforzar las técnicas de selección empleadas para conseguir a los trabajadores adecuados. En la medida en que exista afinidad entre los empleados y los cargos que éstos vayan a desempeñar, se elevará la eficacia y la productividad.

ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO.

Para lograr una selección conveniente se deben tomar en cuenta las premisas básicas que afectan la fuerza de trabajo estas son:

- a) El ambiente laboral.
- b) Los planes o metas de la empresa.

Para realizar ordenadamente este análisis, se propone el siguiente formato:

PERFIL DEL PUESTO VACANTE

Puesto solicitado: _____
Sueldo mensual: _____
Mínimo: _____
Máximo: _____
Departamento: _____
Causa de la vacante: _____
Tareas o funciones que deberá desempeñar: _____
Conocimientos y experiencia requerida: _____
Esfuerzo físico: _____
Caminar Manejar cosas pesadas Doblar turnos Otros
Otros conocimientos especiales: _____
Se reportará con: _____ Supervisará a: _____
Responsabilidad: Dinero: _____ Equipos: _____
Reclutamiento: candidatos de la empresa: _____

Otros candidatos: _____

RECLUTAMIENTO.

Es el proceso que permite identificar e interesar a posibles candidatos capacitados para que ocupen una vacante. 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. Si existen, es indudable que su promoción deberá ir acompañada de una mejoría en el sueldo, de modo que el cambio sea positivo para el empleado, no sólo porque adquirirá más experiencia y desarrollo, sino porque también mejorará su condición económica. Si considera que algún empleado puede ser candidato, informéle de los planes que la empresa tiene para él en una entrevista que trate con familiaridad las condiciones del

nuevo puesto, sus prerrogativas, el entrenamiento que va a requerir.

Agotada la fuente de reclutamiento interna, otro medio adecuado puede ser a través del contacto directo con amigos que conozcan el ambiente laboral de la región y la competencia de los salarios existentes.

Si fallan los contactos personales, se puede recurrir a las agencias, periódicos o a los lugares que frecuentan la clase de empleados que se solicita. En esto el buen tino del microindustrial es indispensable, pues de otra manera corre el riesgo de que le soliciten el trabajo personas con necesidad económica, pero poco adecuadas para el puesto.

PASOS PARA EL RECLUTAMIENTO.

1.- Identificar el puesto vacante.

Hacer un formato con la descripción de las características o perfil de la persona que debe ocupar el puesto.

Nombre del puesto, Área a la que pertenece, Lugar físico en donde se realiza el trabajo, A quién reporta, Formación académica mínima requerida para el puesto, Experiencia requerida (en tiempo y área), Características especiales del puesto (por ejemplo, pulcritud, orden, limpieza, orden, etc.).

2.- Pensar en los posibles lugares en donde se puede encontrar al tipo de personal que se necesita para el puesto.

a) Misma empresa. Analizar si algunas personas que ya laboran puede desempeñar las funciones del puesto vacante, ya sea añadiendoselas o ascendiendo.

b) Uso de anuncios. Publicarlos en la misma empresa, o en periódicos y revistas de la localidad.

c) Bolsas de trabajo. Normalmente los tecnológicos, universidades, academias o algunos organismos públicos y privados tienen un servicio en que las personas pueden ir a dejar sus datos para que las empresas consulten esta cartera de candidatos y puedan ponerse en contacto con ellas.

d) Corre la voz. Decirle a los empleados, amigos y familiares que se necesita personal y cuales son las características del personal deseado, para ver si alguien te pueden recomendar.

3.- Cuando el candidato se presenta a solicitar el puesto, hacerle llenar una solicitud de empleo.

SELECCION DE CANDIDATOS A OCUPAR EL PUESTO VACANTE.

1.- **Depurar solicitudes.** Escoger las solicitudes que van acorde con mis necesidades. Los aspectos a considerar son: Distancia entre el domicilio y el lugar de trabajo, escolaridad, experiencia en el área, experiencia laboral, sueldo que solicita.

Fijarse como lleno el candidato la solicitud, si esta clara, limpia, ordenada, ya que la manera de llenar la solicitud dice mucho de su personalidad y la seriedad con que se conduce.

Escoger las solicitudes de los candidatos que sean más viables. Elegir como mínimo tres y máximo cinco. Volver a leer estas solicitudes y concertar una cita con cada uno de los candidatos para la entrevista.

2.- Evaluar a los candidatos usando las siguientes técnicas.

La entrevista es el primer contacto que se establece entre quien tiene interés por conseguir un trabajo y quién decidirá si le convienen a la empresa los servicios que éste ofrece.

La entrevista permite obtener información acerca de la preparación del candidato para el puesto que previamente se analizó y de su situación personal; si es soltero, si vive con su familia, a qué se dedican sus familiares, por qué cambió de puestos y de trabajos anteriores, sus pretensiones salariales, su disponibilidad de horarios y otra información pertinente.

El entrevistador debe conocer bien el puesto que se va a cubrir. Puede apoyarse en su intuición, pero debe tener en cuenta los siguientes puntos para que la entrevista rinda los frutos esperados:

- a) **Antecedentes del candidato.** Contar con información suficiente acerca del entrevistado para orientar la plática hacia los puntos de interés y evitar que se divague sobre aspectos no pertinentes.
- b) **Trato adecuado.** Se deberá actuar con amabilidad y cortesía para despertar la confianza del entrevistado y ayudarlo a expresarse con franqueza. Por ningún motivo se permitirá que los candidatos hagan una antesala de más de treinta minutos antes de la entrevista.
- c) **Apreciación objetiva.** Se debe entender el punto de vista del entrevistado y valorar sus cualidades, sin que influyan las creencias y prejuicios del entrevistador.

Con base en los puntos anteriores se puede, al concluir la entrevista, hacer un resumen de las características del entrevistado y valorar si conviene incorporarlo a la empresa.

a) Relaciones con los demás. Se refiere a la capacidad del candidato para relacionarse sin agresividad ni temores con los demás.

b) Experiencia en el puesto que desempeñara. Se refiere a la práctica real y no a los años de antigüedad en un cargo.

c) Potencial de desarrollo. Se refiere a las cualidades para desempeñar exitosamente el puesto, tales como: constancia y espíritu de superación, iniciativa para resolver los problemas que se le han presentado, entusiasmo y energía para lograr sus objetivos, la forma en que ha enfrentado situaciones difíciles.

De acuerdo con el nivel del puesto que se va a cubrir dependerán en número y profundidad las entrevistas que se realicen.

La entrevista personal es un aspecto fundamental ya que el resultado de ella depende el 80% de la decisión de la contratación de una persona. Es importante anotar la información proporcionada y verificar que realmente corresponda a los requerimientos del puesto y de la empresa.

El primer punto para llevar a cabo la entrevista es propiciar un ambiente adecuado para realizarla, tener tiempo suficiente para atender al candidato sin interrupciones, disposición para escuchar al entrevistado, recibir al entrevistado puntualmente.

Los aspectos que se deben considerar al efectuar la entrevista de selección es la siguiente:

- a) **Entrada.** Desde el saludo llamar al candidato por su nombre y dirigirse a este "de usted". Preguntarle como se entero del empleo y por qué le intereso.
- b) **Experiencia de trabajo.** Preguntar sobre la experiencia de trabajo, proporciona una visión del desarrollo laboral del candidato, la estabilidad o pertenencia al trabajo, las actividades que más le gustan o facilitan, etc.
- c) **Desarrollo académico.** Es importante conocer el nivel de escolaridad para saber si es congruente con los intereses de la empresa y si corresponde al nivel que requiere el puesto.
- d) **Area familiar.** A través de estos puntos, se conoce cuál es el medio ambiente en donde se desenvuelve, y si afecta o no a su trabajo.
- e) **Area personal.** En este punto se trata de conocer los intereses e inquietudes del candidato, así como su estado general de salud.
- f) **Expectativas laborales.** Se trata de investigar lo que espera el candidato de la empresa y el puesto, cuanto pretende ganar, etc.

Una vez realizada la entrevista, explicarle al candidato, como parte del procedimiento tendrá que hacer exámenes de habilidades y/o conocimientos para el puesto que solicita. Archivar todas las solicitudes, anexándoles los reportes de las entrevistas, porque quizá en el futuro pueden ser de utilidad.

ii) Exámenes de habilidades o conocimientos. Un examen es una prueba cuyo objetivo es valorar, hasta donde sea posible, de manera objetiva, los conocimientos mínimos requeridos para el puesto. El examen debe evaluar los conocimientos o habilidades necesarios para el trabajo, se tenga o no experiencia.

iii) Evaluación psicotécnica, cuando se requiera. Se debe realizar por un especialista en psicología industrial, ya que proporciona elementos acerca de la personalidad del futuro empleado y como podría repercutir ésta en el desempeño de su trabajo. Generalmente se contrata este servicio para evaluar personal para mandos intermedios o puestos de gran responsabilidad.

3.- Verificar referencias. Es importante verificar las referencias que el candidato proporcionó en su solicitud de empleo. Se recomienda hacerlo por lo menos con dos jefes anteriores y con dos personas que lo conozcan.

4.- Decidir a quien contratar. Con los datos recabados en la solicitud, con la entrevista y en la verificación de referencias y complementándolos con los resultados del examen de habilidades o conocimientos, se puede evaluar globalmente a los distintos candidatos y elegir al que se considere más adecuado.

LA CONTRATACION.

Después de efectuar las etapas del proceso de selección se puede tomar la decisión de incorporar al candidato a la organización. En ese caso, la persona debe firmar un contrato que es el documento que se celebra entre patrón y trabajador y que contiene las bases mas importantes para la prestación del servicio, tales como jornada, salario, descansos legales y otras normas que van a regir el vínculo entre uno y otro contratante.

Es necesario tener conocimiento de lo que la ley fija para la contratación de personal y este consta de tres tipos por su duración: 1. Por tiempo indefinido o indeterminado. El trabajador adquiere su planta desde el preciso momento en que empieza a laborar y, sus efectos no terminan en una fecha determinada.

2. Para obra terminada. Cuando la persona es contratada por tiempo fijo o por obra determinada y al término del contrato subsisten las condiciones que le dieron origen (trabajo estipulado y sueldo convenido), entonces se prórroga el contrato por todo el tiempo que permanezcan dichas condiciones. Se necesita hacer trabajos que no son permanentes, como por ejemplo; ampliar las instalaciones. Este contrato debe describir con detalle la obra que se va a realizar.

3.- Por tiempo determinado o fijo. Si se trata de suplir a un trabajador que está incapacitado o que disfruta de vacaciones, debe celebrarse un contrato por tiempo determinado o fijo. Este contrato debe precisar el nombre del trabajador ausente y la

razón por la que está fuera del trabajo: por incapacidad o vacaciones, según el caso.

CONTRATOS NO PERMITIDOS POR LA LEY.

A: Contrato a prueba. Es el contrato en el que se establece que el trabajador estará sujeto a probar su capacidad en un período determinado de tiempo, antes de que la contratación sea definitiva.

B: Contrato de aprendizaje. Es el que se celebra para que el trabajador reciba enseñanza a cambio de una retribución simbólica inferior al salario mínimo. Este contrato estuvo permitido por la primera Ley Federal del Trabajo, pero la Ley actual lo suprimió, por considerar que se prestaba a la explotación del trabajador, pues permitía no pagarle salario o pagarle una retribución inferior al mínimo, pretextando que estaba recibiendo enseñanza.

C: Contrato a menores de catorce años de edad. La edad mínima para admitir a una persona como trabajador, es la de 14 años cumplidos, porque se considera que antes de esa edad el individuo no se ha desarrollado todavía lo suficiente, ni física, ni mentalmente.

D: Contrato verbal. Todos los contratos de trabajo, de cualquier clase, tienen que celebrarse necesariamente por escrito.

Si el patrón celebra cualquiera de estos tipos de contrato no permitidos por la ley, se expone a una multa de 315 veces el salario mínimo por cada vez.

La inexistencia de contratos escritos eventualmente puede favorecer más al trabajador que a la empresa, pues en un conflicto laboral se atienden a lo que dicte la ley del trabajo.

Las características de los contratos no difieren mucho en su redacción. Sólo en los aspectos específicos los que cambian (temporalidad y tipo de trabajo), pues limitan la responsabilidad de la empresa.

HOJA DE VERIFICACION DE TRAMITES Y REGISTROS DE PERSONAL

Empresa _____
Lugar _____
No. de trabajador _____
Nombre _____
Fecha de primer ingreso _____ de 19 ____
Edad _____ Nombre del (la) cónyuge) _____
Nombre y edad de los hijos _____
Contrato: Definitivo _____ Eventual _____ días Fecha _____
Contrato: Definitivo _____ Eventual _____ días Fecha _____
Contrato: Definitivo _____ Eventual _____ días Fecha _____
No. de Registro Seguro Social _____ Inscrito fecha _____
Notificación de cambios Seguro Social fecha _____
Fecha _____ Fecha _____ Fecha _____
No. Registro Federal de Causantes _____
del trabajador _____ Fecha de expedición _____

DOCUMENTACION QUE ANEXO AL CONTRATARSE

Solicitud de empleo _____
Comprobación de estudios _____
Acta de nacimiento _____
Registro de Sindicato _____ Fecha _____
baja fecha _____ causa _____

EJEMPLO DE CONTRATO:

Contrato de trabajo por tiempo indefinido.

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO QUE CELEBRAN, POR UNA PARTE _____

REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR EL SEÑOR _____
COMO PATRON Y POR LA OTRA, EL (LA) SEÑOR (ITA) TRABAJADOR(A) Y
QUE SE SUJETAN A LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS.
DECLARACIONES

I. Declara el patrón ser una sociedad mercantil constituida
conforma a las leyes de la República Mexicana, dedicada a _____
con domicilio en _____

II. Por sus generales el(la) TRABAJADOR(A) declara ser de sexo _____
_____ años de edad; estado civil _____; de
nacionalidad _____; con domicilio en _____.

III. Declara el(la) TRABAJADOR(A) que conoce perfectamente bien
el trabajo que se desarrolla en la negociación del PATRÓN y que
posee las facultades y aptitudes para prestar sus servicios en la
negociación mencionada.

Sentadas las anteriores declaraciones, las partes se sujetan a
las siguientes:

CLAUSULAS

PRIMERA. El presente contrato se celebra por tiempo indefinido
y sólo podrá ser modificado, suspendido, rescindido o terminado,
en los casos y con los requisitos establecidos en la Ley Federal
del Trabajo.

SEGUNDA. El(la) TRABAJADOR(A) se obliga a prestar al PATRÓN,
bajo su dirección y vigilancia, sus servicios personales como
_____ conviniendo el mismo en
seguir las instrucciones que reciba del PATRÓN en relación a la
forma, lugar y tiempo en que deba desarrollar su trabajo,
debiendo atender a cualquier actividad conexas a su ocupación
principal, en cualquier oficina del PATRÓN en la ciudad de
México, o en las localidades donde el PATRÓN opere.

TERCERA. Se conviene entre ambas partes que el PATRÓN podrá,
dentro de los primeros treinta días de prestación de los
servicios, rescindir el presente contrato de trabajo, sin ninguna
responsabilidad de su parte si el(la) TRABAJADOR(A) demuestra
falta de capacidad, aptitudes o facultades, que dijo tener en la
declaración III que antecede, o bien se demuestre engaño en los
certificados y referencias presentados por éste(a).

CUARTA. El PATRÓN reconoce al(la) TRABAJADOR(A) una antigüedad a partir del día _____ de _____ de 19 _____, fecha en que ingresó al servicio de éste.

QUINTA. Las partes convienen que el(la) TRABAJADOR(A) prestará sus servicios durante cuarenta y ocho horas a la semana en jornada diurna, cuarenta y cinco horas en jornada mixta y cuarenta y dos horas en jornada nocturna, durante seis días a la semana, contando con _____ minutos para descanso y alimentos a la mitad de cada jornada. El(la) TRABAJADOR(A) está de acuerdo en prestar sus servicios en cualquiera de los tres turnos, de conformidad con las necesidades de servicio y en el momento en que el PATRÓN le notifique el turno respectivo. Con fundamento en el Artículo 59 de la Ley, las partes podrán fijar las modalidades que consideren convenientes, con objeto de distribuir la jornada a que se refiere la presente cláusula.

SEXTA. El(LA) TRABAJADOR(A) no podrá laborar más tiempo del señalado en la jornada legal. Para el caso de que tenga que laborar más tiempo del legal, deberá recabar permiso por escrito de su jefe inmediato superior, sin cuyo requisito no se le cubrirá el importe de ninguna jornada extraordinaria supuestamente laborada.

SÉPTIMA. Cuando el(la) TRABAJADOR(A) por cualquier circunstancia se vea obligado(a) a faltar a sus labores, deberá avisar al PATRÓN telefónicamente por conducto del Departamento de Personal, a más tardar a las _____ hrs., el aviso no justifica la falta pues en todo caso, el(la) TRABAJADOR(A) al regresar a sus labores, deberá justificar su ausencia con el comprobante respectivo, que en caso de enfermedad será únicamente el certificado de incapacidad que expide el Instituto Mexicano del Seguro Social; el(la) TRABAJADOR(A) faltará a sus labores por cualquier otra causa, deberá justificarlo plenamente al PATRÓN con los comprobantes que a juicio de éste sean necesarios. Cuando el(la) TRABAJADOR(A) solicite permisos con o sin goce de sueldo, deberá recabar, en todo caso, constancia escrita del PATRÓN, sin cuyo requisito se considerará como falta injustificada.

OCTAVA. Como remuneración por sus servicios, el(la) TRABAJADOR(A) recibirá de (_____ nuevos pesos M.N.) cuyo pago será hecho por _____ vencidas, conviniendo las partes en que el salario mencionado en la presente cláusula, incluye el importe de la parte proporcional del séptimo día y el pago de los días de descanso obligatorio.

NOVENA. El(la) TRABAJADOR(A) se obliga a otorgar recibo por la totalidad de los salarios ordinarios y extraordinarios devengados a que tuviere derecho hasta la fecha del mismo, conviniéndose que la firma implicará un finiquito total hasta la fecha del recibo

correspondiente, por lo que si el(la) TRABAJADOR(A) tuviera alguna aclaración que hacer sobre sus salarios en el momento de recibirlos, deberá hacerlo precisamente en ese momento, pues no se admitirá aclaración alguna una vez firmado el recibo correspondiente.

DÉCIMA. El(la) TRABAJADOR(A) disfrutará de un día de descanso por cada seis de trabajo. En los casos en que le PATRÓN señale días de descanso que no coincidan con el día domingo, se obliga a pagar a el(la) TRABAJADOR(A) la prima a que se refiere el Artículo 71 de la Ley, durante el tiempo que el(la) TRABAJADOR(A) labore el día domingo.

DECIMOPRIMERA. El PATRÓN se obliga a proporcionar al(la) TRABAJADOR(A) los días de descanso obligatorios que establece la Ley Federal del Trabajo.

DECIMOSEGUNDA. El(la) TRABAJADOR(A) gozará de vacaciones en los términos del Artículo 76 de la Ley Federal del Trabajo, debiendo acatar lo señalado en los artículos 78, 79 y 80 de la Ley Federal del Trabajo; PATRÓN y TRABAJADOR(A) se pondrán de acuerdo en cuanto a la fecha en que éste(a) inicie las vacaciones a que tenga derecho, con objeto de no entorpecer las labores del PATRÓN.

DECIMOTERCERA. El(la) TRABAJADOR(A) conviene en someterse a los reconocimientos médicos que periódicamente ordene el PATRÓN en los términos que la fracción X del artículo 134 de la Ley Federal del Trabajo en el entendido de que el médico que practique dicho examen será designado y retribuido por el PATRÓN.

DECIMOCUARTA. El PATRÓN inscribirá oportunamente al(la) TRABAJADOR(A) ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, obligándose el(la) TRABAJADOR(A) a permitir que el PATRÓN le haga los descuentos en su salario que sean necesarios y que tengan por objeto cubrir la cuota obrera ante el Instituto Mexicano del Seguro Social. Ambas partes se comprometen a cumplir en todo lo relativo la Ley del Seguro Social y sus reglamentos.

DECIMOQUINTA. El(la) TRABAJADOR(A) prestará sus servicios en las plazas o zonas que le sean ordenadas por el PATRÓN, ya sea que el cambio que éste ordene sea permanente o eventual, incluyéndose en estas zonas o plazas las que corresponden al Distrito Federal y zona metropolitana, como a las que pertenecen a los diversos estados de la República en los que el PATRÓN opere.

En los casos en que el(la) TRABAJADOR(A) tenga que trasladarse a lugares fuera de la República Mexicana o viajar dentro de su zona de trabajo, convendrá con el PATRÓN en el monto diario de los viáticos y de igual forma convendrá con éste sobre el sistema de transporte que deberá utilizar para tal efecto. En aquellos

casos que el(la) TRABAJADOR(A) tenga permanentemente que desplazarse de un lugar a otro dentro de su zona, se pondrá de acuerdo con el PATRÓN para fijar el monto de los viáticos diarios que cubran tanto transporte como alimentación y hospedaje en su casa. En todo caso, el(la) TRABAJADOR(A) deberá comprobar el monto de los gastos efectuados por estos conceptos.

DECIMOSEXTA. Las partes convienen que el(la) TRABAJADOR(A) será capacitada en su trabajo, conforme a los planes de capacitación y adiestramiento que de acuerdo con la Ley y la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, se fijen en la empresa.

DECIMOSÉPTIMA. Ambas partes están de acuerdo que en efecto de lo establecido en el presente contrato, se sujetarán a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo y para todo conflicto o interpretación y cumplimiento del presente contrato, ambas partes están de acuerdo en someterse a la jurisdicción de los Tribunales de Trabajo de la ciudad de México, Distrito Federal, renunciando al fuero que pudiere corresponderles por razón del domicilio presente o futuro.

Leído que fue por ambas partes este documento y una vez enterados de su contenido y alcance, lo firman por duplicado en la ciudad de México, Distrito Federal, a los _____ días del mes de _____ de 19____, quedando un ejemplar en poder de cada una de las partes.

EL PATRÓN

EL(LA) TRABAJADOR(A)

LIDERAZGO Y MOTIVACION.

Liderazgo es la capacidad o habilidad que tiene una persona para convencer a otros de que traten de alcanzar determinados objetivos.

El liderazgo eficaz es el resultado de ajustar el estilo de liderazgo del jefe a la madurez de los subordinados. La madurez de los subordinados se divide en dos componentes: madurez psicológica y la madurez para el trabajo.

La madurez psicológica es la disposición o motivación para hacer el trabajo, proponerse metas, y obtener logros (querer hacer la tarea).

La madurez para el trabajo es poseer las habilidades, conocimientos y destrezas requeridos para realizarlo (poder hacer la tarea).

Se tienen cuatro tipos de madurez:

Tipo de madurez	Estilo de liderazgo
1) El subordinado ni quiere ni puede.	Ordenar
2) El subordinado quiere pero no puede.	Vender
3) El subordinado puede pero no quiere.	Participar
4) El subordinado quiere y puede.	Delegar

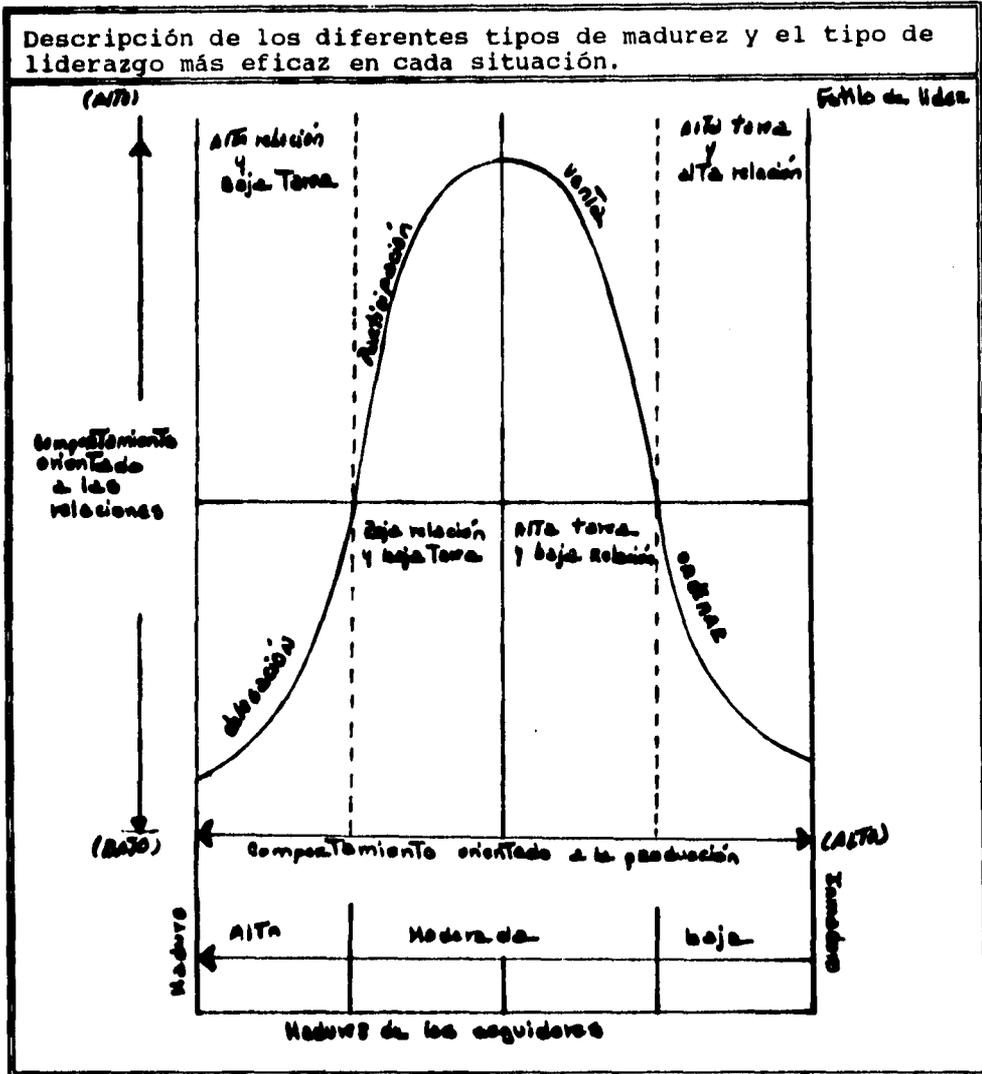
a) Madurez de tipo 1. El jefe define las funciones, roles y actividades de los subordinados. Las relaciones con esta persona deben ser las mínimas necesarias para darle las ordenes anteriores. Si el jefe fomenta la relación con el subordinado, eso podría interpretarse como una recompensa a la pobre actuación del empleado.

b) Madurez de tipo 2. Los empleados tienen grandes deseos de trabajar, pero no tienen los conocimientos ni las habilidades necesarias. El liderazgo adecuado es el de convencimiento o de venta. El líder tiene una conducta enfocada altamente a la tarea, para decirle a su empleado qué hacer y cómo hacerlo.

c) Madurez del tipo 3. Estos empleados tienen la capacidad de realizar lo que se les pide, pero su voluntad para llevarlo a cabo es poca o muy pobre. El liderazgo adecuado es el participativo, es decir, una conducta del líder baja en enfatizar el trabajo porque el empleado sabe hacerlo y una conducta muy enfocada a las relaciones, a fin de apoyar y motivar a la persona. Tener una buena comunicación y fomentar en la persona la idea de que participe en las decisiones, y se integre a la toma de decisiones.

d) Madurez del tipo 4. Los empleados poseen un tipo de madurez que saben hacer y quieren hacer su trabajo. Tienen confianza en si mismos y son capaces y responsable. No necesitan el apoyo de su jefe para hacer su trabajo. El liderazgo adecuado es "delegar". Cuando surgen problemas, el subordinado se hace responsable y busca una solución.

TABLA HERSEY Y BLANCHARD :



<u>Posibilidades de éxito de los diferentes estilos de liderazgo.</u>		
MADUREZ	ESTILO	POSIBILIDAD DE EXITO
M1	Ordenar	Alta
	Vender	Posible
	Participar	Ineficaz
	Delegar	Muy ineficaz
M2	Ordenar	Posible
	Vender	Alta
	Participar	Posible
	Delegar	Muy ineficaz
M3	Ordenar	Ineficaz
	Vender	Posible
	Participar	Alta
	Delegar	Posible
M4	Ordenar	Ineficaz
	Vender	Ineficaz
	Participar	Posible
	Delegar	Alta

Funciones y responsabilidades de los líderes.

Definir metas personales y de la empresa, que el plan sea factible. Explicar a los subordinados por qué la meta o el plan son necesarios, administrar y asignar los recursos.

Establecer quien está a cargo de que. Fijar metas y objetivos realistas para cada persona, evaluarlas y retroalimentarlas.

Establecer las normas para la empresa y mantenerlas. Hacerse cargo de la disciplina.

Que la gente sepa lo que se espera de cada quien en la empresa. Expresar aceptación y reconocimiento por las contribuciones de la gente. Estimular al grupo y a las personas. Evaluar constantemente los resultados.

Descubrir lo que quieren los empleados y que esperan del jefe, escuchar a su gente, consultarlos.

El líder debe convencerse de que es un modelo para sus empleados. Crear espíritu de equipo, reconciliar desacuerdos, motivar a los empleados.

Proporcionar la información necesaria de la empresa, facilitar la comunicación con el grupo y entre ellos. No suponer que saben y que no quieren saber.

Aprender a delegar. Aceptar ayuda externa si es necesario. Aprender de los errores. Si se equivoca el líder, admitirlo.

Motivación.

Es el proceso que impulsa a la persona a tener conductas sostenidas y orientadas a conseguir determinadas metas. En la empresa es la voluntad que tienen los empleados de hacer un gran esfuerzo encaminado a alcanzar las metas de la organización, condicionando dicha voluntad a la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.

Proceso de la motivación:

1. Necesidad insatisfecha. El estado de necesidad o carencia es el que desencadena el proceso de motivación porque la persona quiere obtener lo que no tiene.
2. Surgimiento de la tensión. El sentir una necesidad insatisfecha hace aparecer un malestar en la persona, una tensión y, por lo tanto, hace surgir el deseo de satisfacerla.

Descubrir lo que quieren los empleados y que esperan del jefe, escuchar a su gente, consultarlos.

El líder debe convencerse de que es un modelo para sus empleados. Crear espíritu de equipo, reconciliar desacuerdos, motivar a los empleados.

Proporcionar la información necesaria de la empresa, facilitar la comunicación con el grupo y entre ellos. No suponer que saben y que no quieren saber.

Aprender a delegar. Aceptar ayuda externa si es necesario. Aprender de los errores. Si se equivoca el líder, admitirlo.

Motivación.

Es el proceso que impulsa a la persona a tener conductas sostenidas y orientadas a conseguir determinadas metas. En la empresa es la voluntad que tienen los empleados de hacer un gran esfuerzo encaminado a alcanzar las metas de la organización, condicionando dicha voluntad a la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.

Proceso de la motivación:

1. Necesidad insatisfecha. El estado de necesidad o carencia es el que desencadena el proceso de motivación porque la persona quiere obtener lo que no tiene.
2. Surgimiento de la tensión. El sentir una necesidad insatisfecha hace aparecer un malestar en la persona, una tensión y, por lo tanto, hace surgir el deseo de satisfacerla.

3. Activación de los impulsos. Se activa la energía para llevar a cabo las acciones que conducen al individuo a la satisfacción de su necesidad. Esta energía se cristaliza en deseos, proyectos, y en imágenes de cómo podría satisfacer su necesidad.

4. Conducta orientada. Los impulsos o deseos hacen que la persona inicie y mantenga los comportamientos que cree que la llevan a la satisfacción de su necesidad.

5. Satisfacción de la necesidad. Se logra cuando la persona alcanza la meta que se planteó. La necesidad que originó el proceso de motivación desaparece. Una necesidad satisfecha no motiva más.

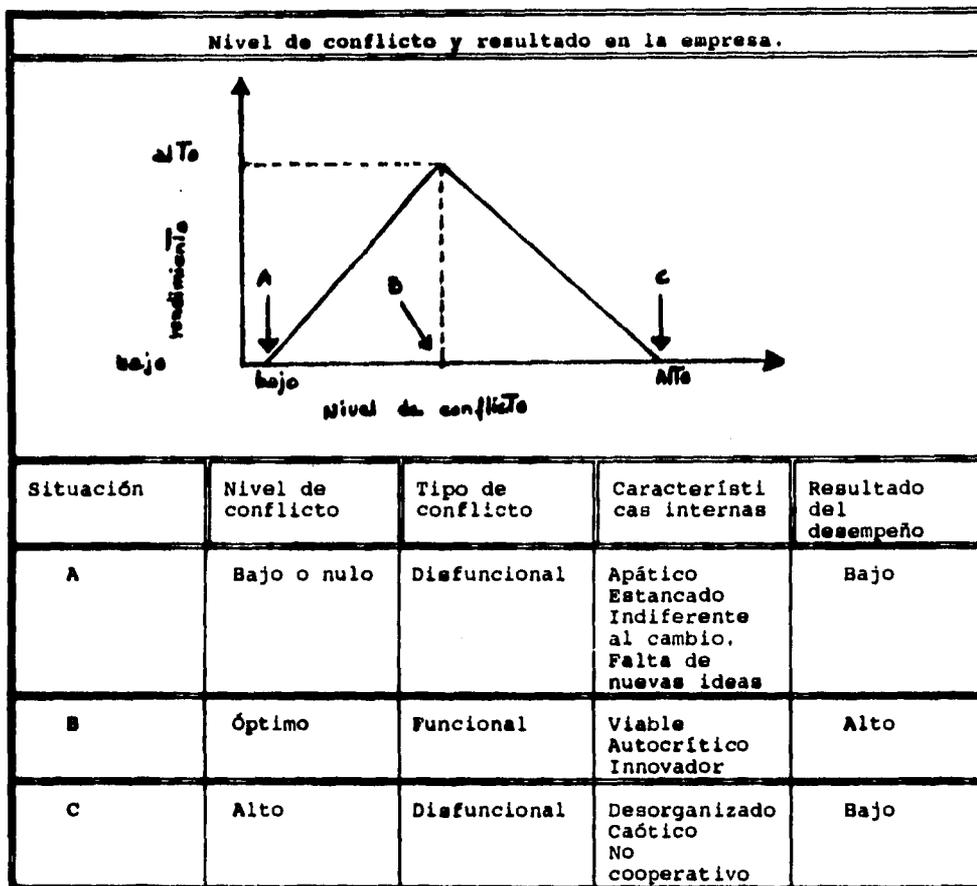
6. Reducción de la tensión. La persona deja de sentir la deficiencia o la carencia que originó el proceso de motivación.

MANEJO DE CONFLICTOS.

Existe conflicto cuando dos o más personas están en desacuerdo en objetivos, intereses, sentimientos, ideas, lo que se manifiesta en oposición, interferencia, bloqueo, choques y pleitos.

Un conflicto es funcional, si las diferencias entre las personas benefician el desempeño en la empresa.

Un conflicto es disfuncional, si el conflicto perjudica la capacidad y la productividad.



Causas del conflicto.

Recursos limitados. Hay poco dinero, máquinas o empleados.

Problemas en la comunicación. Malentendidos en las órdenes o falta de información.

Diferencias en intereses y metas. Por ejemplo, El patrón quiere comprar maquinaria nueva, los empleados quieren con ese dinero se les aumente el sueldo.

Diferencias en la manera de ver las cosas. El jefe cree que los empleados trabajan poco, ellos piensan que trabajan demasiado.

Falta de claridad en la asignación de tareas y funciones. A veces no se sabe quien es responsable de qué.

Problemas en la estructura del negocio.

Falta de participación de los empleados en la toma de decisiones.

Por actitudes personales, tener una persona trabajando en la empresa que es autoritaria, irresponsable, etc.

Manejo del conflicto.

Detectar la posible causa de conflicto, si la distribución del trabajo no es adecuada, reasignar tareas. La comunicación es deficiente incrementarla. Se toman decisiones que afectan el trabajo de los empleados empezar a consultarlos y "venderles" la idea, etc.

Ambiente laboral.

Es la manera en que las personas que laboran en una empresa perciben el ambiente general que existe en ella.

Para lograr que la vida laboral en la empresa promueva el uso de recursos, habilidades y capacidades del personal en forma creativa, es necesario que los avances de la empresa apoyen también el desarrollo de los empleados.

Los aspectos que todo empresario debe considerar para apoyar la calidad de vida de sus empleados son los siguientes:

Respeto y reconocimiento al trabajo del empleado.

Apoyo a la capacitación de los empleados.

Actividades extralaborales de carácter recreativo.

Nivel económico.

Seguridad social.

Recursos materiales.

Desarrollo laboral y personal del empleado.

LA NEGOCIACION.

Se puede decir que la negociación es tan antigua como el hombre. Desde el momento en que una persona quiso conseguir algo de otra, comenzó el proceso de negociación: dar algo a cambio de algo. La negociación es tan antigua como el conflicto de intereses.

Negociación es el proceso por el cual dos o más personas interactúan para llegar a un acuerdo o convenio sobre un punto en el que difieren.

Proceso del desarrollo de la negociación:

1.- Personas en desacuerdo. Lo primero que se necesita es que dos o más personas estén en desacuerdo, pero también se necesita que quieran llegar a un arreglo. Si las personas están en desacuerdo y no quieren llegar a un arreglo a través de la negociación, lo que se tiene es un conflicto.

2.- Preparación de la negociación. Una vez que se sabe sobre lo que se va a negociar, hay que prepararse. Tratar de reunir la mayor información posible que sirva para elaborar y fundamentar el plan de negociación.

3.- Intercambio de información. La gente da información para presentar sus demandas a la otra parte, pero también la da para

que la otra persona cambie sus demandas y modifique su comportamiento en la negociación.

4.- Etapa de "regateo". Se busca pulir las diferencias, encontrando un equilibrio entre lo que se pide y lo que se ofrece. Cada "regateo" es diferente y no se puede saber de antemano lo que va a pasar. Hay que tener presente, si se olvida planear el regateo vamos a salir seguramente insatisfechos.

Observaciones:

Iniciar dando poco o pidiendo mucho, según sea el caso. La ventaja de esta técnica es que se ejerce presión sobre el otro para que modifique su posición y hacerle ver claramente al oponente que no puede obtener todo lo que quiere. El riesgo es que se puede romper la posibilidad de negociar, si el otro siente que a partir de tu posición no hay nada que hacer.

Guardar silencio crea tensión. Por esto, callarse se usa como técnica para obligar al otro a hablar y que de esta manera dé información que, de otro modo, no daría.

Ser reservado en cuanto a las explicaciones y propuesta que se hagan.

Fundamentar lo mejor que se pueda tu posición y muéstrate tan firme que parezca que no se tiene necesidad de hacer concesiones.

Para presionar, decir que se tienen otras alternativas mejores.

Es la ley de la oferta y la demanda, aplicada a la negociación. "Vas dando vas pidiendo".

Si se hace una concesión, hacerla a cambio de una petición. Por ejemplo, haré esto y esto si ustedes hacen tal y tal cosa. No ofrecer ni negociar cosas que no se pueden hacer. NUNCA amenazar, ni burlarse del oponente. Tratar de no enojarse, porque el que se enoja, pierde.

Si se necesita tiempo para pensar o informarse mejor, hacer un receso. Dar a entender al oponente que si quiere discutir ciertos puntos, tendrá que esperar; o que se complicará la negociación porque se tiene que consultar a otra persona con más autoridad.

Si no se piensa ceder en nada (aunque se convierta al oponente en enemigo), buscar la manera de ayudar al otro a conservar su dignidad.

Negociar por partes, como una manera de obtener más concesiones que si se hiciera todo en paquete.

El tiempo corre. Aquí se sugiere (aunque no sea cierto) que hay que llegar a un acuerdo pronto.

Fijarse en las técnicas que está usando el otro para negociar; en este sentido, tratar de no tomar nada como personal. Dar tiempo para que el oponente entienda su posición y no tener miedo de repetir los puntos importantes.

Si en la negociación se ve que no se va a lograr los objetivos, aprender a reconocer cuándo retirarse a tiempo, para no perder lo que se lleva ganado.

Si la otra persona hace una propuesta, no hacer inmediatamente otra oferta. Darse tiempo para pensar.

5.- Llegado un entendimiento las diferencias ya son mínimas y se analizan los posibles acuerdos para escoger el más convincente. Las sugerencias son:

Dar carácter definitivo a la oferta final (si ya se tiene), explicándole a la otra persona de qué manera gana con el arreglo que se propone.

Si la otra parte ofrece un acuerdo en condiciones aceptables, analizar las ventajas y desventajas de la propuesta. Analizar si se puede ofrecer una concesión para que el otro se acerque más a tu posición.

6.- Formalización del acuerdo. Existen casos en que por la importancia de lo que se negoció, hay que formalizar el acuerdo a que se llegó. Muchas veces esto se hace por escrito. Otras veces no será necesaria tanta formalidad. En este caso, asegurarse de que el acuerdo y sus condiciones quedaron muy claros para ambas partes.

Estilos de negociar.

Cada persona tiene diferente personalidad y, por lo tanto, cada una enfrenta los conflictos y las negociaciones desde su manera de ser. Hay personas que siempre defienden su posición y no ceden casi en nada, son muy asertivas; en cambio hay otras ceden en casi todo y no defienden su posición, son muy colaborativas.

Estilo tortuga. A esta persona le cuesta tanto trabajo negociar, que cuando tiene que hacerlo, mejor lo evita. El prefiere todo fijo, vender y comprar a precios fijos.

Estilo conejito. A esta persona le gusta quedar bien con los demás, al grado que prefiere ceder, a tener una discusión o disgusto con la otra persona. Cuando se presenta a negociar no se puede defender y le cuesta muchísimo trabajo ser agresivo en la búsqueda y defensa de sus objetivos.

Estilo tiburón. Esta persona siempre busca sacar lo más que pueda en una negociación, cediendo lo menos posible, sus objetivos personales y sus argumentos son los únicos importantes y válidos en la negociación.

Estilo zorro. Esta persona trata de llegar al mejor acuerdo posible tanto para él como para la otra parte. Busca un acuerdo en el que ambos ganen. Sabe defender su posición pero también sabe cuando ceder. Ve la negociación como un medio de mejorar las relaciones y reducir tensiones, al mismo tiempo que logra sus objetivos. Conserva a sus clientes y proveedores porque gana y les da a ganar.

CAPITULO SEXTO

VENTAS Y MERCADOTECNIA

El mundo se encuentra en constante cambio y nuestro país no es ajeno a este fenómeno. Existen en el momento actual una serie de oportunidades de mercado, tanto en el ámbito nacional como en el internacional, cambios que permiten creer en un futuro promisorio para las empresas mexicanas.

Sin embargo, aunadas a estas oportunidades de mercado, se encuentran una serie de amenazas que pueden detener el desarrollo de las empresas. Entre las amenazas más importantes están: la preocupación por la ecología, la competencia internacional, la cambiante situación de la economía mundial, el creciente desarrollo tecnológico al que el empresario debe sumarse para ser más competitivo y, finalmente, el hecho de que los clientes tienen cada día un mayor nivel de educación y están mejor informados. Esto los vuelve más exigentes en cuanto a la calidad y las características de los bienes y servicios que demandan, en cualquier sector de la economía.

Frente a todos estos acontecimientos, es un hecho que los empresarios tendrán que cambiar sus formas de trabajo y aprender a tomar buenas decisiones con rapidez. Esto concierne en modo muy especial a los pequeños empresarios de nuestro país, quienes han de enfrentarse al reto de una década difícil, pero promisoria.

MERCADOTECNIA.

Uno de los problemas que actualmente enfrentan los empresarios para alcanzar el éxito, esta en que no conocen a sus clientes y sus necesidades.

Competencia:

1.- Los clientes cambian con el tiempo.- Los clientes de hoy ya no son los mismos de ayer, y sus gustos y sus necesidades cambian conforme pasa el tiempo; ven programas de televisión, viajan y conocen otros productos y servicios en diferentes lugares. Los empresarios deben estar constantemente alertas.

2.- Para salir adelante hay que conocer y analizar a los competidores. En vez de asustarse cuando se tiene un nuevo competidor cerca de nosotros. Es importante aprender de él.

3.- Analizar lo que tiene el competidor que no tenga el negocio, en cuanto al PRODUCTO Y SERVICIO, PRECIO, AL LOCAL O DISTRIBUCIÓN, PUBLICIDAD.

4.- Analizar que es lo bueno del negocio y que no tiene la competencia.

a) Estudiar y comprender la forma en que los clientes cambian con el tiempo.

b) Analizar a los competidores en forma general.

c) Estudiar qué es aquello que tienen los competidores de bueno, que nosotros no se esta haciendo, en relación con el producto, el precio, la distribución (el local), la publicidad.

5.- Iniciar el cambio.-

Ser más eficiente.

Compensar al cliente.

Siempre es importante la apariencia del local.

Una nueva imagen.

Para poder aumentar las ventas y corregir los errores de cualquier empresa, hay que tomar en cuenta cuatro factores importantes: El producto o el servicio, el precio, el local, la distribución o las ventas y publicidad. A este conjunto de cuatro factores se les conoce como mezcla de mercadotecnia.

Clientes:

Sin los clientes los negocios no existirán y no se obtendrían ganancias. Los clientes son lo más importante de la empresa.

- 1.- Tratar al cliente con cortesía.
- 2.- Explicar detenidamente las características.
- 3.- Hacer diseños especiales.
- 4.- Entregar siempre a tiempo.

TÉCNICAS PARA CAPTAR MAS CLIENTES:

Necesidades:

Todos los seres humanos tenemos necesidades que deseamos satisfacer. Una necesidad humana es la sensación de carencia que tiene una persona. Es muy importante aprender a informarse de cuáles son las necesidades de los clientes, ya que de ello va a depender que verdaderamente se venda. En otras palabras, lo que se vende sirve para satisfacer necesidades.

Las empresas mas exitosas son aquellas que mejor conocen y saben satisfacer las necesidades de sus clientes.

Cuando un grupo de personas tiene necesidades y además tiene dinero para satisfacer esas necesidades, decimos que forman una demanda.

Demanda:

Es importante que los empresarios conozcan la demanda que existen por los productos o servicios que venden, ya que conociendo dicha demanda pueden planear la producción de la semana, del mes o del año. En otras palabras, si un empresario puede conocer aproximadamente cuántas personas solicitarán sus productos o servicios en los ciclos siguientes, podrá estar preparado para hacer frente a esa demanda.

Productos y servicios:

Las necesidades y las demandas del ser humano indican que hay productos y servicios que las pueden satisfacer. Un producto o un servicio es cualquier cosa que se ofrece para la atención, adquisición o consumo, y que sirve para satisfacer una necesidad.

Intercambio:

El comercio tiene lugar cuando los seres humanos deciden satisfacer sus necesidades mediante el intercambio. El intercambio es el acto de obtener un objeto deseado que pertenece a una persona, ofreciéndole a ésta algo a cambio. Al mismo tiempo, los dueños de las empresas obtienen sus ingresos provenientes de los clientes, y a cambio les dan productos y servicios.

Mercado:

Un mercado es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto.

Comprador real: Es aquel que asiste con frecuencia a un establecimiento y gasta en él su dinero.

Comprador potencial: Un comprador potencial es aquel que no es nuestro cliente actualmente, pero puede llegar a serlo.

Mercadotecnia: Es la actividad humana que tiende a satisfacer las necesidades de las personas mediante procesos de intercambio. Es decir, cuando una empresa explora cuáles son las necesidades de sus clientes y busca cómo satisfacerlas, está haciendo mercadotecnia a través del intercambio de bienes y servicios por dinero.

Empresa: Productos y servicios.	Investiga las necesidades del cliente para vender Paga por los bienes y servicios y se vuelve un cliente constante.	Cliente Satisfecho
------------------------------------	--	--------------------

Existen diversos tipos de clientes, y las empresas deben comprender que por estas diferencias es necesario atender a cada grupo según sus necesidades y según la suma de dinero que aporten a la empresa.

Al atender a sus grupos de clientes en forma diferente, cada uno de los empresarios segmenta su mercado. La segmentación del mercado consiste en dividir el mercado en grupos definidos de

clientes que pueden requerir diferentes productos o servicios. Cada grupo de clientes, desde este punto de vista, se llama segmento de mercado.

Segmentando el mercado, se esta en mejor posición para atender a cada grupo de clientes de acuerdo con sus necesidades, por lo que no existen esfuerzos comerciales innecesarios por parte de los empresarios y se obtienen mejores resultados de ventas y mayores utilidades, como respuesta de la atención adecuada a cada grupo.

SEGMENTACION DE MERCADOS.

No existe una sola forma de segmentar un mercado. Cada empresa debe buscar sus propias formas de hacerlo, ya que son varios los factores que intervienen:

Segmentación geográfica: Este tipo de segmentación consiste en clasificar a los clientes de acuerdo con la situación que existe en la región geográfica en donde se encuentran. En esta segmentación el empresario necesita pensar como vender productos y servicios en lugares diferentes, que tienen características diferentes.

Segmentación demográfica: La segmentación demográfica es la división del mercado en grupos, con base en diferentes factores. Algunos de ellos son:

Edad.- Se clasifican los clientes de acuerdo con su edad. Ej. Los globos se venden exclusivamente entre los niños, los teléfonos celulares se venden entre los adultos.

Sexo.- Otros y productos y servicios se venden exclusivamente a hombres o a mujeres. Ej. Los fabricantes de cosméticos centran su atención en las mujeres, mientras que los libros de mecánica automotriz se dirigen casi únicamente a hombres.

Estado civil.- Algunas veces, la venta de los bienes y servicios también depende del estado civil de las personas que los compran. Los solteros por ejemplo, demandan más servicios de discotecas, ropa moderna y gastan en libros para su educación. Los casados, en cambio, gastan más dinero en la compra de su casa, en muebles y en toda clase de satisfactores para sus hijos.

Colonia en la que viven.- La colonia en la que habitan las personas puede ser importante para los productos y servicios que se venden. Ej. Si se venden antenas parabólicas, se pensará más en las zonas de la ciudad en que viven personas con alto poder adquisitivo. En cambio, si se venden antenas tradicionales, se puede pensar en cualquier zona de la ciudad.

Ingresos.- Son importantes, ya que mientras mayores ingresos tiene una persona o una familia, tendrá mayores oportunidades de comprar productos costosos, y viceversa.

Ocupación.- La ocupación suele ser un factor importante cuando se venden ciertos bienes y servicios. Por ejemplo, los libros especializados (de medicina, de economía, etc.), dependen exclusivamente de la ocupación de las personas para su venta.

Segmentación por volumen de ventas: Una de las formas más útiles de segmentar el mercado es de acuerdo con el volumen de ventas que se hace a los clientes. Esto es con la finalidad de

atender a cada grupo en la forma más adecuada, dependiendo de sus características.

SELECCIÓN DE LA POSICIÓN DEL NEGOCIO.

Mercadotecnia indiferenciada: Consiste en tratar a todos los clientes por igual, sin especializarse en alguna área, pensando que entre los clientes existen más similitudes que diferencias.

Ventajas:

Ahorro: es más barato atender a todos los clientes por igual, que invertir tiempo y dinero en tratar de encontrar grupos de clientes que tienen necesidades parecidas.

Desventajas:

Al no existir diferencias entre unos y otros clientes, no se podrá especializarse en un mercado, y posiblemente se esta desaprovechando la oportunidad.

Mercadotecnia diferenciada: Consiste en ofrecer a los clientes toda una gama de productos o de servicios (pueden ser dos o más). Cada uno de estos productos o servicios tiene sus características propias y es aceptado por un segmento de mercado definido.

Ventajas:

Al existir mayor variedad de productos y de mercados, la empresa tiene mayores probabilidades de sobrevivir en caso de que uno de sus grupos de clientes falle.

Desventajas:

Al usar este tipo de mercadotecnia es mas cara, ya que cuesta más dinero mantener una amplia gama de productos y servicios que

mantener solamente una.

Mercadotecnia concentrada: Consiste en seleccionar un solo mercado, entre una gran gama y especializarse (concentrarse) en él.

Ventajas:

Al seleccionar un mercado definido y específico, el empresario puede especializarse en él y tener mayor credibilidad entre sus clientes.

Desventaja:

Al tratarse de un mercado más reducido que el indiferenciado y diferenciado, se incurre en un mayor riesgo. Por ejemplo si la moda del producto o servicio que estoy ofreciendo llegara a cambiar por otro de mejor tecnología de la noche a la mañana, podría perder totalmente el negocio.

ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS Y PRECIOS (COMO GANAR CLIENTES).

Para asegurar el crecimiento de un negocio es necesario que los pequeños empresarios busquen continuamente la manera de hacer las cosas mejor. El riesgo de no hacer esto, la competencia se nos puede adelantar y nos quite a los clientes.

No solo vendemos productos y servicios, los productos son solo un medio para satisfacer sus necesidades, problemas y deseos de un cliente.

Cuando se piensa en un producto, se tiene que pensar en tres diferentes ideas:

El producto básico: Consiste en el beneficio que el producto ofrece a sus clientes y constituye la razón fundamental para que el cliente compre el producto. Un beneficio es todo lo que puede satisfacer una necesidad.

Ej. Si se tiene sed, se toma un vaso de agua, un refresco, una limonada o un jugo de naranja. El beneficio básico de estos cuatro productos es el mismo, satisfacer la sed.

Los beneficios pueden ser:

Tangibles es decir, se percibe con los sentidos, se puede ver, tocar, oír, oler, probar.

Intangibles es decir, se perciben con los sentimientos, por ejemplo: sentirse limpio, seguro, aceptado por el grupo, tranquilo, etc.

ej. Cuando se va de vacaciones a un hotel, en realidad no se alquila un cuarto, se compra un descanso.

Se compra un jabón, se está comprando la sensación de sentirme limpio.

El beneficio básico es lo que el cliente realmente está comprando.

Producto tangible: Esta hecho de características. Es lo que describe al producto en términos de lo que podemos percibir con los sentidos. Ej. Un cuarto de hotel tiene dimensiones de 12 m² Un jabón tiene un aroma floral mezclado con maderas.

Producto agregado: Es todo lo que el fabricante añade a su producto para hacerlo diferente de la competencia. Ej. Un hotel tiene en sus habitaciones una televisión para que los clientes no

se pierdan sus programas favoritos.

En conclusión: El producto básico es el "corazón" del producto, el producto tangible es lo que se percibe del producto, el producto agregado son los beneficios secundarios, el producto agregado engloba al producto tangible y al producto básico.

Dividimos los productos en cinco tipos, y cada tipo de producto requiere de características de producción y de venta diferentes.

Productos no duraderos: Estos productos se acaban paulatinamente conforme se utilizan y son comprados con mucha frecuencia. Por ejemplo: jabón, gelatinas, refrescos, detergentes. En general estos productos tienen precios accesibles y están disponibles para su venta en muchos sitios. Para tener éxito en la venta de estos productos es necesario:

Contar con una buena distribución.

Tener márgenes de utilidad relativamente bajos y un volumen de ventas alto, es decir, ganamos poco en cada artículo vendido pero, como vendemos muchos, tenemos una buena utilidad total. Debemos promoverlos frecuentemente para que la gente los compre. Esto se debe a que son productos de uso común, si mi producto no tiene publicidad o no está bien exhibido en el punto de venta, o mis clientes dejan de verme durante un tiempo considerable, pueden olvidarse de mí y empezar a comprar productos de la competencia.

Productos duraderos: Estos productos son utilizados durante muchas ocasiones y resisten un uso frecuente. Por ejemplo; ropa, refrigeradores, muebles, muebles, herramientas, etc. Debido a que estos productos son más caros, el cliente tiene que hacer una evaluación del producto más pensada y generalmente requiere una garantía de que el producto va a fallar, encogerse, etc. según el caso.

Los productos duraderos necesitan:

Un esfuerzo de venta personal más intenso.

Servicio y garantías que aseguren el buen funcionamiento de las maquinas, aparatos o productos que estamos vendiendo.

Márgenes de utilidad relativamente altos que me permitan financiar un esfuerzo de venta más largo y la garantía y el servicio requeridos por los clientes.

Servicios: Tiene las siguientes características:

Un servicio no puede ser guardado para un uso posterior.

Es personalizado.

Es variable.

Los servicios son los productos más difíciles de vender porque el cliente a veces no entiende la cantidad de trabajo que representa el prepararse para poder dar un servicio.

Para facilitar la venta del servicio, en mercadotecnia se habla de tangibilizar el servicio.

Se da confianza al cliente garantizándole el trabajo y estar dispuestos a repetirlo, si el cliente no está satisfecho.

Adaptarse a lo que el cliente espera de un buen servicio.

Productos de consumo: Estos son los productos comprados directamente por personas físicas: hombres, mujeres, niños, familias, etc. En estos casos se tiene un gran número de clientes, la mayoría de las veces desconocidos.

Productos industriales: Las compañías e instituciones compran una gran cantidad de productos y servicios: motores pequeños, materias primas, maquinaria, computadoras, muebles de oficina, servicios de limpieza, lápices, papelería, etc.

Los mercados industriales tienen las siguientes características:

El número de compradores es relativamente pequeño y puede establecer una relación personal con sus compradores.

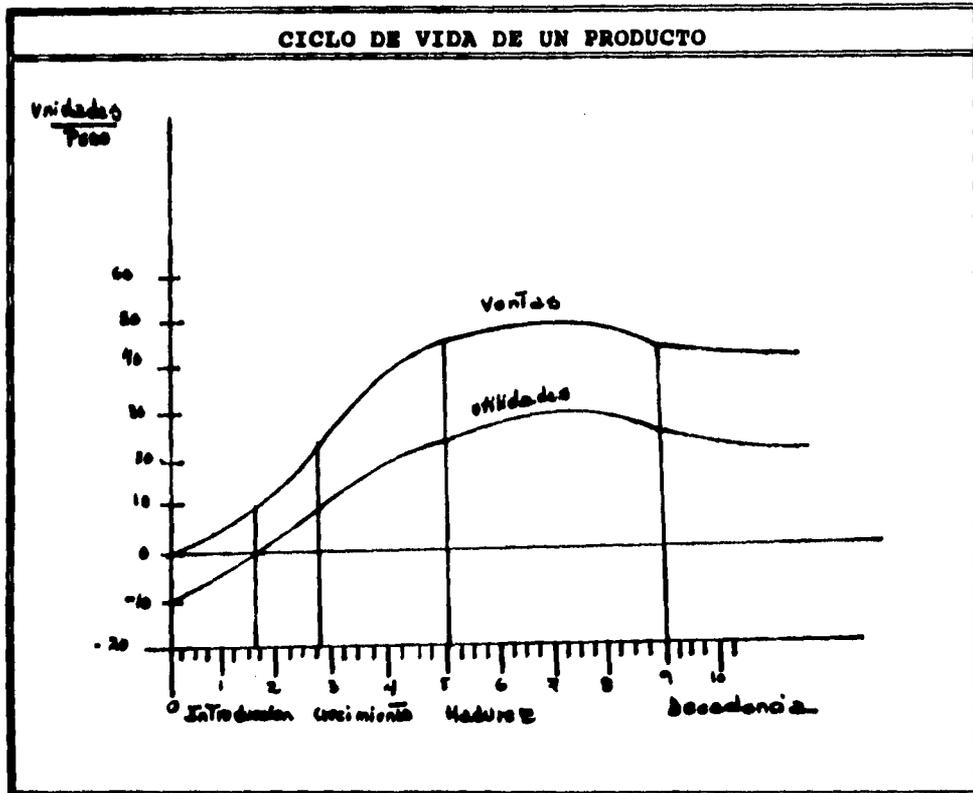
En la decisión de comprar un producto suelen intervenir varias personas.

Las decisiones de compra son más pensadas, es decir, más racionales.

CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO. (LOS GUSTOS DEL CLIENTE CAMBIAN).

Al igual que los seres vivos, los productos tienen un ciclo de vida. Todos pueden recordar algunos productos que fueron muy populares para nuestros padres y que actualmente ya no se utilizan o están cayendo en desuso, por ejemplo: La leche envasada en botellas de vidrio, los tenis de lona, los discos de 78 revoluciones, los aparatos de radio en consola.

Un producto o servicio tiene una vida que pasa por cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declinación.



Introducción: El producto acaba de ser "lanzado al mercado", la demanda inicial por el producto es pequeña, la mayoría de los clientes potenciales no lo conocen. Debe pasar un período razonable para que más gente lo conozca. En esta parte del ciclo se tienen costos altos, utilidades bajas y, en el caso de productos tangibles, poca distribución. Entre la mayoría de los empresarios es común abrir un negocio y querer obtener utilidades desde el primer día, esto no es posible.

El producto en esta etapa es lo que llamamos un PRODUCTO BÁSICO, es decir, cumple con las expectativas básicas de los clientes pero aún no tiene una gran cantidad de modelos.

Crecimiento: Las ventas y utilidades crecen rápidamente. Los clientes potenciales ya saben que el producto existe y algunos clientes ya hacen recompras. A causa del éxito del producto, otras empresas están lanzando productos iguales o parecidos al nuestro. Este es el momento de hacer mejoras al producto para mantenerlo arriba de la competencia. La promoción se enfoca en comunicar las ventajas del producto a los usuarios potenciales. Si se entra al mercado cuando ya existen otros competidores, se necesita salir al mercado con productos que ofrezcan beneficios adicionales: mayor facilidad de uso, mayor facilidad de conseguirlos, mejor precio, etc. De otra manera correrá el riesgo de no poder desplazar a los competidores establecidos. Si, por el contrario, la compañía fue "pionera" en el mercado y actualmente vemos que empieza a aumentar la competencia, es extremadamente importante mejorar los productos actuales antes que la nueva competencia haga que nuestros productos se perciban como obsoletos.

"Es preferible competir con nosotros mismos que dejar una oportunidad que pueda aprovechar la competencia".

Maduros: El crecimiento de la demanda disminuye, la mayoría de los clientes ya conocen el producto por lo que el número de compradores potenciales disminuye. Existen muchos competidores que ofrecen productos iguales o parecidos al existente. A

consecuencia de ello, las utilidades disminuyen.

En este momento se concentrara en mejorar el producto o servicio al mismo tiempo que se reduce el costo para mantener las utilidades. Las actividades de promoción se dirigen a mantener a los clientes actuales, comunicando las ventajas del producto o servicio y convenciendo a la gente que hizo una buena compra. La mayoría de las empresas pequeñas tiene esta etapa del ciclo de vida.

Declinación: En esta etapa las ventas declinan debido a la entrada al mercado de nuevos productos que ofrecen los mismos beneficios de una manera mejor. Debido a las bajas utilidades, muchos competidores se retiran del mercado. En estos casos, los cambios al producto se dirigen a encontrar nuevos usos para los mismos productos.

Utilización del ciclo de vida a favor del negocio.

Debido a que la mayoría de los productos tienen un tiempo de vida límite, es importante para las empresas "renovarse o morir". Algunas veces, a pesar del enorme esfuerzo que pone la empresa en mantener un producto en el mercado, éste ya no satisface las necesidades de los consumidores y clientes. En estos casos, aunque es doloroso, hay que desechar el producto. Cuando una compañía depende de un solo producto, esto puede significar el cierre de la empresa. Por ello es importante no apostar todo a un solo caballo sin tener una línea de productos.

Una línea de productos es un grupo de productos que de alguna manera están relacionados entre sí. Esta relación se debe

a que ofrecen un beneficio parecido, son utilizados por el mismo tipo de clientes, o utilizan las mismas materias primas.

Características y respuestas a cada etapa del ciclo de vida.

	Introducción	Crecimiento	Madurez	Decadencia
Características:				
Ventas	Bajas	En aumento	Estables	Declinando
Utilidades	Negativas	Altas	Bajas	Bajas a cero
Flujo de efectivo	Negativo	Moderado	Alto	Bajo
Consumidores	Innovadores	Adaptivos	Masivo	Conservadores
Competidores	Pocos	Crecimiento	Muchos	Pocos
Respuestas:				
Enfoque estratégico	Expansión	Penetración	Defensa	Productividad Bajos
Gastos de mercadotecnia	Altos	Altos	Bajos	Selectividad
Enfasis en mercadotecnia	Conocimiento	Preferencia	Lealtad	Selectiva
Distribución	Poca	Intensiva	Masiva	A definirse
Precio	Alto	Bajo	Bajo	Diferenciado
Producto	Básico	Mejorado	Diferenciado	Racionalizado

FRACASOS DE LOS NUEVOS PRODUCTOS Y PROBABILIDADES DE ÉXITO.

Entender las razones del fracaso de los nuevos productos es un buen primer paso para poder ganar un juego peligroso. Las razones más importantes son:

Falta de análisis del mercado, defectos en el producto o servicio, costos más altos de los esperados, competencia muy agresiva, apoyo de mercadotecnia insuficiente, empaque deficiente, precios altos, falta de una diferencia significativa con respecto a la competencia, falta de apoyo de la dirección de la empresa; compañía débil, incapaz de asignar recursos al nuevo

producto o servicio. A pesar de los problemas relacionados con el desarrollo de nuevos productos, la innovación es parte fundamental del éxito de cualquier empresa.

Generación de ideas: Existe una gran necesidad de obtener ideas para mejorar los nuevos productos. De acuerdo con una fuente, es necesario obtener 58 ideas para obtener un producto exitoso en el mercado. Las nuevas ideas pueden venir de cualquier parte: clientes, vendedores, distribuidores, empleados, amigos, la familia, etc. En esta etapa no hay que preguntar ¿por qué?, sino ¿por qué no?.

Evaluación de ideas: Esta es la etapa de desecho de ideas locas o que no tienen atractivo comercial. Para ello, podemos utilizar la siguiente lista:

Evaluación del producto, novedad, se puede hacer con el equipo existente, darle servicio, es factible hacerlo técnicamente, es legal, se tiene la gente para hacerlo, mercado, existen clientes para el producto o servicio, se puede convencer a los clientes de que adquieran el producto, se tiene acceso a los canales de distribución necesarios para venderlo, se puede convencer a los distribuidores de que lo lleven, puede ser un producto rentable, se tiene el dinero para invertir en el producto.

Prueba de la idea específica: Si el producto o servicio pasó las pruebas anteriores, entonces hay que plantear la idea a los clientes potenciales.

Desarrollo técnico: Si la idea ya pasó la prueba anterior, ahora es el momento de hacer unas cuantas pruebas para ver si realmente

se puede fabricar este nuevo producto o dar este nuevo servicio.

Prueba del producto: Si se puede hacer el producto o dar el servicio, ahora es el momento de hacer una prueba en la vida real. Esto es el "mercado de prueba". Vender a algunos clientes el producto o ofrecer el servicio con el fin de ver si logra las ventas necesarias para ser un buen negocio. En esta etapa hay que tener claro que todavía se está probando el producto y que ésta es la última etapa del proceso de desarrollo y no la primera etapa del proceso de comercialización.

Comercialización: Si el producto demostró que es atractivo para un número suficiente de clientes, y es rentable, que se cuenta con los recursos financieros para fabricarlo, se obtienen utilidades con su venta, se puede decir que tenemos un nuevo producto.

SABER VENDER.

Vender es usar la comunicación para llevar a cabo una necesidad, con el objeto de llegar a un acuerdo, el cual debería ser benéfico para todas las partes que intervienen.

Ser un buen vendedor implica desarrollar al máximo toda una serie de requisitos y cualidades personales, entre las cuales se cuentan las siguientes:

Seguridad. Ser una persona decidida, que confía en si misma.

Simpatía. Tener la habilidad de agradar a los demás.

Capacidad de observación. Poder observar y conocer a sus clientes para saber cómo actuar con ellos.

Facilidad de palabra. Que sepa como decir las cosas.

Poder de persuasión. Poder convencer a los clientes.

Serenidad. No perder la paciencia con los clientes difíciles.

Sinceridad. El vendedor debe mostrarse sincero y honesto.

Responsabilidad. Atender su trabajo sin perder tiempo en otras cosas.

Ambición. Querer tener siempre clientes satisfechos y, por lo tanto, mayores ganancias.

Obligaciones de los vendedores.

El vendedor debe convencer a sus clientes de que no sólo piensa en venderles más, sino ayudarles a resolver sus problemas.

Debe mostrar siempre entusiasmo para transmitirlo a sus clientes.

Atenderles de la mejor forma y con el mayor respeto.

Proporcionar productos o servicios que satisfagan sus necesidades.

Cumplir con las condiciones prometidas.

Mostrar interés en el cliente.

Pasos en el proceso de venta.

a) **Atención.** El buen vendedor captará la atención del cliente sobre el producto o servicio que le esta ofreciendo.

b) **Interés.** Una vez que el cliente ha puesto sus ojos en nuestro producto, debemos despertar su interés. El cliente puede estar indeciso y no saber si realmente le hace falta el producto o no, le falta un empujón, el buen vendedor sabe darlo.

c) **Deseo.** Cuando el cliente se interesa en el producto, por lo

general lo desea, pero esto no quiere decir que lo va a comprar. Necesita que se le ayude a afirmar su posible decisión de compra.

d) Adopción. En este momento, el cliente compra el producto y lo adopta. Aquí no termina nuestra labor, ya que debemos buscar que el cliente regrese a comprar el producto. Esto se logra ofreciendo productos de calidad y, sobre todo, siendo honestos con el consumidor.

SITIOS EN QUE SE PUEDE VENDER EL PRODUCTO.

Existen ocasiones en que es más conveniente que otra persona sea la que venda nuestro producto, pero esto no se refiere a un vendedor sino a un distribuidor.

Un distribuidor o intermediario, se refiere al conducto a través del cual el producto llega al consumidor final.

El número de personas (físicas o morales) que están entre el productor y el consumidor final se conocen como etapas de canal.

Características de los clientes:

El número, su ubicación geográfica, frecuencia de sus compras y las cantidades que adquieren, determinan si podemos nosotros atenderles o tendremos que acudir a un distribuidor.

Nuestro producto requiere de ciertas actividades que lo ayuden a llegar adecuadamente a nuestro consumidor. A veces, dependiendo del producto y del mercado al que nos dirigimos, estas actividades pueden ser desempeñadas con más éxito por gente que cuenta con los medios y contactos necesarios.

Tipos de intermediarios.

Mayoristas: El objetivo principal de un mayorista es comprar productos con el objeto de revenderlos o utilizar los productos en su negocio.

El mayorista se encarga de realizar todas las negociaciones con las tiendas y, además absorbe cualquier riesgo, es decir, el productor a la hora de vender su producto al mayorista ya no es responsable de nada que le pueda suceder en la bodega.

La ventaja de los mayoristas es que dado el volumen de productos que manejan, pueden negociar mejor y obtener mejores precios; desde luego, la ganancia ya es para ellos; pero, si nuestro producto se vende bien en la tienda, el mayorista nos seguirá recomprando grandes cantidades.

PRODUCTOR -----► MAYORISTA -----► TIENDA -----► CLIENTE

Minoristas: Son aquellos comerciantes cuyas actividades se relacionan con la venta de bienes o servicios a los consumidores finales; normalmente son dueños de establecimientos, como misceláneas, vulcanizadoras, peluquerías, tiendas de ropa.

En estos negocios, las personas que adquieren los productos lo hacen para consumirlos ellas mismas, no con el objeto de revenderlos.

Los minoristas se clasifican en cuatro rubros principales:

1. Tipo de tienda.

a) Tiendas de servicio rápido. Tienen gran surtido de productos y las compras se realizan en poco tiempo, por ejemplo, las misceláneas.

b) Tiendas comerciales. Estas tiendas se especializan en artículos de consumo más duradero, como ropa, artículos eléctricos y deportivos.

c) Tiendas especializadas. Se ofrece un tipo específico de producto y, por lo general, cuenta con una clientela fiel. Por ejemplo, las tiendas de aparatos de sonido, las de discos, etc.

2. Forma de propiedad.

a) Minorista independiente. Es el dueño del negocio y no está asociado con ninguna otra empresa.

b) Tiendas en cadena. Constan de dos o más establecimientos que son propiedad de una sola persona, o de un grupo, por ejemplo, Aurrerá, Gigante, etc.

3.- Líneas de productos.

a) Minoristas de mercancías en general. Ofrecen a los consumidores una gran cantidad de artículos, desde comida hasta muebles y ropa.

b) Minoristas de líneas limitadas. Por línea de producto se entiende tipo de producto, por ejemplo, camisas para caballero.

c) Minoristas de líneas especiales. Ofrecen sólo una o dos líneas de productos.

PUBLICIDAD.

Es una forma de vender. En una serie de acciones que estimulan a los clientes a comprar ciertos productos o servicios. El mensaje publicitario debe elaborarse y transmitirse de acuerdo con el receptor, y no de acuerdo con el emisor. Debe comprenderlo perfectamente aquella persona a quien lo estamos dirigiendo.

Antes de diseñar cualquier anuncio debemos conocer cuáles son los objetivos que queremos alcanzar con él y surgen diferentes tipos de publicidad, dependiendo de los objetivos que se persigan.

Publicidad informativa. Se utiliza con el objetivo de lanzar un nuevo producto. En este caso, la misión de la publicidad es la de proporcionar información acerca de las cualidades del nuevo producto o servicio.

Publicidad para convencer. Este tipo de publicidad se utiliza más cuando se incrementa la competencia, y el objetivo de la empresa es convencer a los clientes de las bondades de sus productos o servicios.

Publicidad comparativa. Este tipo de publicidad se utiliza cuando el objetivo es comparar abiertamente una marca de un producto contra la otra.

Publicidad para recordar. El objetivo es solamente recordar al público que existe esa marca de producto o servicio. Es decir, le estoy diciendo al público: ¡aquí estoy!.

DONDE ANUNCIARSE.

Seleccionar los medios adecuados es también de gran importancia dentro de la publicidad. No basta con un buen anuncio, ya que además éste debe darse a conocer a través de los medios más idóneos para que pueda ser comprendido y para que la gente compre nuestro producto o servicio.

Medios impresos.

Periódicos. El periódico suele ser un buen medio para anunciarse, ya que tiene la gran ventaja de su cobertura; existe un gran número de personas que leen a diario los periódicos. Sin embargo, su gran desventaja está en que tiene un período de vida muy corto, ya que solamente tiene vigencia de un día.

Revistas. Constituyen un medio publicitario muy importante y muy utilizado. Tienen como principal ventaja su alto índice de vida: una revista puede durar varios años circulando en el mercado, además de que cada revista se especializa en algún segmento, permitiendo al empresario seleccionar a quién quiere dirigirse. Su principal desventaja está en que son un medio estático, que solo permite usar dos dimensiones; careciendo de movilidad y sonido.

Volantes. Son un medio publicitario ideal cuando se desea llegar a un público muy específico a nivel local. Eventualmente el empresario selecciona solamente una zona de la ciudad a la que desea dirigir un mensaje y, concentra en ella todo su esfuerzo publicitario. Su principal ventaja, es barato, su desventaja el diseño tiene que ser muy atractivo, ya que de otra manera la

gente no les presta la atención debida y se deshace de ellos con facilidad.

Medios visuales.

Cine. Tiene la gran ventaja de que el público se encuentra cautivo y necesariamente debe ver el anuncio.

Radio. El radio proporciona las ideas completas y estimula nuestra imaginación acerca de lo que se quiere anunciar.

Televisión. Resulta muy atractivo por el manejo de las imágenes y del sonido, y puede dar efectos de gran impacto sobre el público. Su desventaja es el costo, que la pone al alcance de muy pocos empresarios.

Directorio de agencias y anunciantes.

Contiene información acerca de cada una de las agencias de publicidad y agencias de servicios del país. Esta información consiste básicamente en el nombre, dirección, teléfono, personal que trabaja y cuentas que manejan, especificando los productos y las cuentas de cada agencia.

Otros medios.

Anuncios espectaculares. Existen diferentes sitios en las ciudades en los que se puede exhibir este tipo de publicidad. **Ventaja.** Es su tamaño y la magnitud del público que puede verlos. **Anuncios en terminales de autobuses.**

Ferias y exhibiciones. Son un magnífico medio para que las empresas se hagan publicidad. En los gobiernos de los estados existe información sobre las ferias y exhibiciones que han de llevarse a cabo durante el año para los diferentes giros.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

* Las microempresas son las más afectadas a los cambios en las políticas gubernamentales, económicas y sociales las cuales se ven en la necesidad de desaparecer. Se requiere crear un Programa Nacional de Emprendedores y se apoyen a los nuevos empresarios, asimismo crear una cultura empresarial pero a la gente se le enseñe la necesidad de crear productos que realmente necesite la población y no sólo los que nada más sirven como objetos de lujo porque a la larga dejan de ser necesarios.

* Los tramites fiscales tanto para la apertura como para ir al corriente en el pago de impuestos y demás obligaciones son excesivamente engorrosas y complicadas tal parece para que la gente se meta en aprietos, cuando en realidad el empresario que comienza en un nueva microempresa no tiene el tiempo y la capacidad económica para solventarla y eso genera gran derrama de recursos muy necesarios para la microempresa misma. Se debe concertar una política fiscal que no mida por igual a una micro, pequeña, mediana y gran empresa ya que cada una es distinta y con necesidades y organizaciones que no se pueden poner en un solo estandar.

* La cantidad de empresarios que hay en el país que son 350,000 aprox., de los cuales 250,000 no han tenido acceso a la educación universitaria, esto dice que hace falta una verdadera cultura empresarial entre la población universitaria y que esta no piense que la única alternativa es conseguir un trabajo, la realidad es que el país requiere de gente creativa y productiva. Y los

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

* Las microempresas son las más afectadas a los cambios en las políticas gubernamentales, económicas y sociales las cuales se ven en la necesidad de desaparecer. Se requiere crear un Programa Nacional de Emprendedores y se apoyen a los nuevos empresarios, asimismo crear una cultura empresarial pero a la gente se le enseñe la necesidad de crear productos que realmente necesite la población y no sólo los que nada más sirven como objetos de lujo porque a la larga dejan de ser necesarios.

* Los tramites fiscales tanto para la apertura como para ir al corriente en el pago de impuestos y demás obligaciones son excesivamente engorrosas y complicadas tal parece para que la gente se meta en aprietos, cuando en realidad el empresario que comienza en un nueva microempresa no tiene el tiempo y la capacidad económica para solventarla y eso genera gran derrama de recursos muy necesarios para la microempresa misma. Se debe concertar una política fiscal que no mida por igual a una micro, pequeña, mediana y gran empresa ya que cada una es distinta y con necesidades y organizaciones que no se pueden poner en un solo estandar.

* La cantidad de empresarios que hay en el país que son 350,000 aprox., de los cuales 250,000 no han tenido acceso a la educación universitaria, esto dice que hace falta una verdadera cultura empresarial entre la población universitaria y que esta no piense que la única alternativa es conseguir un trabajo, la realidad es que el país requiere de gente creativa y productiva. Y los

empresarios que no tuvieron acceso a las universidades pues por lo menos que se les apoye con, educación, capacitación y adiestramiento considerando a su microempresa según sus características y limitaciones.

* Los empresarios deben estar conscientes de que deben estar en un proceso constante de desarrollo organizacional, basado en la calificación y recalificación de sus recursos humanos, en sus niveles de productividad y calidad.

* Se ha dado en los últimos años el "bum" de comercializar productos que se compran y después se revenden, lo cual ha generado excesiva alza en los precios de los productos que llegan al consumidor final, el nuevo empresario debe pensar que lo ideal es que si comienza una microempresa sea el quien produzca el producto y este se vaya mejorando con el tiempo teniendo presente la calidad ser cada vez más perfecta, y sobre todo que este realmente sea útil a la sociedad y si es posible ir sustituyendo los productos de importación ya que estos le restan mercado a los productos nacionales.

* El empresario es la persona más importante de la microempresa, por eso es importante que este tenga determinadas características que hagan de ella ó él una persona necesaria para la sociedad, este es un dirigente, le pone dedicación a lo que hace, lo ama, tenacidad, evalúa el riesgo, es líder, no se deja manipular, en realidad lo que busca es una necesidad de autorealización, afán de logro y claro recompensa económica.

* Es importante tener un plan de negocios o manual del

emprendedor todo en la vida que valga la pena debe tener un orden, objetivo y estar conscientes de que se tiene que pagar con mucho y sencillo trabajo, de ahí la importancia de la actividad escogida sea de su agrado, le apasione, es más que deje todo por esta. Los pasos más importantes son: Autodiagnostico de la empresa, autodiagnóstico del empresario, visión, misión y estrategia, proposito, validación de congruencia y comunicación, organización, objetivos, presupuestos y pronósticos, congruencia entre querer, saber y poder, medición del desempeño y potencial, un programa integral de desarrollo de la empresa.

* Las microempresas cuentan con recursos muy limitados que se aprovechan al máximo, lo malo es que a veces este excede ese máximo, y se llega a tener tecnologías obsoletas, poco nivel de desarrollo tecnológico, insuficiente capacidad de incrementar el valor agregado a través de sus maquinarias y equipos, además los microempresarios cuentan con poca capacidad de inversión, difícil acceso a niveles de funcionamiento adecuado para modificar sus procesos y productos, poco conocimiento del negocio y de su entorno, poca información. Es necesario que la microempresa tenga un verdadero desarrollo tecnológico, para poder aplicar un ritmo más eficiente de trabajo, los recursos se usen más eficientemente, y se logren las metas de producción deseadas, tener presente que la producción deficiente afecta la calidad del producto y este se ve afectado en su comercialización.

* Todo lo que se realice se debe hacer bien, como el artista, el pintor, el musico, el producto que se produzca debe ser bien

hecho, lo que es diferente es lo que llama la atención de ahí viene la calidad.

* En toda microempresa son importantes las personas que colaboran en esta por tanto es necesario que estén involucrados e interesados en la actividad que realizan, la gente que esta contenta en su trabajo lo hace bien, el empresario debe ser gente, ser querido y respetado de ahí la importancia de escoger al personal adecuado y conservarlo para que todo vaya sobre ruedas.

* La comercialización y sus ventas son las más importantes sin estas no hay microempresa se debe crear una personalidad de negocio para que este sea reconocido y sea demandado si no se esta presente la gente lo olvida y ya no consume, todo cuenta, desde el producto mismo (lo más difícil), hasta el vendedor, el empresario, y finalmente la mayor meta vender.

* Se tiene la idea de empezar un negocio y para ir creciendo rápidamente se pide un crédito difícil de obtener por ser una empresa muy pequeña, lo recomendable es no meterse en problemas si el producto no empieza a mostrar que de veras se vende, muchas veces el problema no es el crédito, sino la ubicación, la organización del negocio, los empleados, lo ideal es operar con las fuerzas que se tienen y no empeñarse, más vale ser cautos y reflexionar sobre pedir créditos y tener presente que todo crédito requiere su respectivo pago de interés aqui nada es gratis se debe reflexionar seriamente y si no buscar otra alternativa.

BIBLIOGRAFIA

1. Ackoff, R., **Creating the corporate future**, Wiley & Sons, U.S.A., 1981.
2. Carbajal, Manuel J., Fiedler M. Ane, Gonzalez N. Florencio, **La microempresa en México: Problemas, necesidades y perspectivas**. Instituto de Proposiciones Estratégicas. México, 1990.
3. Escobar R., Francisco., **ABC del análisis financiero. Para micro, pequeños y medianos empresarios y ejecutivos.**, Ariel divulgación, México, D.F., 1995.
4. México, Comercio y Fomento Industrial, Secretaría del Programa para la Modernización y desarrollo de la Industria, micro, pequeña y mediana 1991, 1994.
5. Huerta, Ibarra José, Heredia Ancona, Bertha. **Colección de temas de administración para microindustrias**. Guía para el empresario. México, programa de apoyo integral a la microindustria. Nacional Financiera. Contenido: a) La empresa y el empresario, b) Ventas, c) Producción y costos, d) Control de calidad, e) la contabilidad en la empresa, f) Análisis de estados financieros, g) Manejo de personal, h) Principios de administración, i) Desarrollo de la microempresa, j) Fuentes de financiamiento y su obtención. Nacional Financiera, México, D.F., 1990.
6. Karras, C., **The negotiation game**, Crowell, U.S.A. 1990.
7. Kuehn, W.H., **The pitfalls in managing a small business**, Dun and Bradstreet, Nueva York. 1973.

8. **Manual del Emprendedor.** Patronato Nacional de Promotores Voluntarios. Dirección de Fomento Productivo.
9. **Martin Charles L., Inicie su propio negocio (guía para el emprendedor).** Ed. Iberoamérica, México, D.F., 1994.
10. **Vega, Cue Saul de la Soledad, Gutierrez Trapero Miguel, Asesoría, financiamiento y apoyo técnico a la microindustria,** México, 1990.
11. **"Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa".** Nacional Financiera, del verbo emprender, México, 1992.
1) La empresa familiar, 2) Fuentes de financiamiento, Manual de consulta, 3) Guía para la formación y desarrollo de su negocio. 4) Potencial tecnológico de la micro y pequeña empresa en México, 5) Manual para la identificación, formulación y evaluación de microproyectos, 6) La micro, pequeña y mediana empresa. (Principales características).
12. **Instructivo para realizar los trámites legales relativos a la creación de una microempresa.** Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica. México, 1987.
13. **Goldratt, E.M., Cox J. La meta,** Ediciones Castillo, México, 1992.
14. **Wright, Harold. La guía de los pequeños negocios (Como crecer y sobrevivir tomando las decisiones acertadas).** Mc Graw Hill, México, 1993.
15. **Secretaría de Desarrollo Social. Manual del Emprendedor.**
16. **Nacional Financiera. Casos de la Industria Mediana y pequeña.** Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana

- y Pequeña. México, D.F., 1988.
17. Nacional Financiera. **Aplicación del método de casos de la Industria Mediana y pequeña.** Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña. México, D.F., 1988.
 18. Material didáctico del diplomado básico en **Administración Industrial.** Facultad de Química, UNAM. 1993.
 19. Nacional Financiera. **Para emprender con México,** México, D.F., 1990. Contenido: Para emprender con México, microempresa, Pequeña empresa, mediana empresa, pronasol, estudios y asesorías, modernización, infraestructura, mejoramiento del medio ambiente, desarrollo tecnológico, garantías, aportación de capital, capacitación y asistencia técnica, servicios financieros.
 20. Hernandez Rios Ma. Guadalupe., **La reestructuración de Nacional Financiera como banca de fomento para el financiamiento y promoción de la micro, pequeña y mediana empresa en México.** Fac. de Ciencias Políticas y Administración Pública. Acatlan, UNAM, 1994.
 21. **La pequeña y mediana industria en la planeación del desarrollo.** Programa de apoyo integral de la industria pequeña y mediana. Nacional Financiera. México, Año 2, núm. 13, pp. 2-5. octubre 1981.
 22. Hernandez Sierra Martín, **Proyecto de factibilidad de servicios financieros denominado Apoyo Empresarial, S.A.,** Instituto Autónomo de México, A.C., 21 de agosto de 1992.

23. **Temas gerenciales para la micro, pequeña y mediana empresa. Programa de Desarrollo Empresarial.** Contenido: Paquete de Administración (Filosofía empresarial, diagnóstico, planeación, evaluación y control), Contabilidad (Contabilidad básica, costos, presupuestos, control interno, régimen fiscal), Finanzas (Análisis financiero, matemáticas financieras, evaluación de proyectos, costo y estructura de capital), Mercadotecnia (Conceptos básicos, productos y precios, canales de distribución, publicidad y promoción, investigación de mercados), Producción (Conceptos básicos, planeación de la producción, administración de inventarios, calidad y productividad, estrategias de manufactura), Recursos Humanos (Relaciones laborales, selección, liderazgo y motivación, manejo de conflictos, desarrollo organizacional). Instituto Tecnológico Autonomo de México, A.C. / Nacional Financiera. México, D.F., 1992. (Cursos que se imparten en Nacional Financiera).
24. Zaid Gabriel, **El progreso improductivo.** Siglo XXI, México, D.F., 1979.
25. Zaid Gabriel, **La poesía en práctica.** Lecturas Mexicanas No. 98, Consejo Nacional para la Cultura y las artes. México, D.F., 1985.
26. Zaid Gabriel, **De los libros al poder.** Ed. Grijalbo, México, D.F., 1988.
27. Zaid Gabriel, **Práctica Mortal.** 3a. serie, Lecturas Mexicanas No. 64, Consejo Nacional para la Cultura y las

- Artes. México, D.F. 1991.
28. Zaid Gabriel, **La economía presidencial**. Serie la Reflexión, Ed. Vuelta. México, D.F., 1987.
 29. Zaid Gabriel, **La nueva economía presidencial**. Ed. Grijalbo., México, D.F., 1994.
 30. Zaid Gabriel, **Hacen falta empresarios creadores de empresarios**. Ed. Oceano, México, D.F., 1995.
 31. Centro de estudios económicos del sector privado, A.C., Núm. 183. Encuesta semestral sobre la situación y perspectivas de las empresas., enero de 1995.
 32. Centro de estudios económicos del sector privado, A.C., Núm. 181., Evolución y problemática de las empresas en 1994, agosto de 1994.
 33. Mercado de Valores. Nacional Financiera., Año LV., Núm. 2, febrero de 1995. págs. 19-22.
 34. Mercado de Valores. Nacional Financiera., Año LV., Núm. 4, marzo de 1995. págs. 32-40.
 35. Mercado de Valores. Nacional Financiera., Año LV. Núm. 3, abril de 1995. págs. 32-35.
 36. Mercado de Valores. Nacional Financiera., Año LV. Núm. 5, mayo de 1995. págs. 18-21.
 37. Examen de la situación económica de México., Grupo Financiero BANAMEX-ACCIVAL. Vol. LXXI, Núm. 833, abril de 1995.