

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN



PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA
MEXICANA DE CONFECCION

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A :

PEDRO ARROYO SOTO

ASESOR L.C DANIEL HERRERA GARCIA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO. 2002.

**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.

Paginación

Discontinua



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES - CUAUTITLÁN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Plan de negocios para una empresa mexicana de confección

que presenta el pasante: Pedro Arroyo Soto
con número de cuenta: 7604044-9 para obtener el título de:
Licenciado en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 1^o de febrero de 2002

PRES DENTE

L.A.E. Celia Rodríguez Chávez

VOCAL

L.C. Martha Grepeza Goden

SECRETARIO

L.C. Daniel Herrera García

PRIMER SUPLENTE

Dr. José Vill Martínez González

SEGUNDO SUPLENTE

L.C. Juan Carlos Correa Uribe

C. Muñoz
[Firma]
[Firma]
[Firma]

Gracias:

A dios por la vida,

A ti papá por tu apoyo y sabio ejemplo,

A ti mamá por tu cariño y abnegación.

A mis maestros por sus conocimientos, su paciencia y sus consejos,

A ti Antonio por enseñarme el valor de la amistad,

A ti Toñita por tu apoyo.

Un reconocimiento muy especial :

**A mis hijos por su comprensión,
A ti Naty mi compañera de toda la vida,
Gracias cariño.**

INDICE

Página

INTRODUCCIÓN	I
CAPITULO 1. SITUACIÓN DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO.....	01.
1.1 Antecedentes / 01.	
1.2 Principales características / 06.	
1.3 Importancia e impacto económico de las MPME / 16.	
1.4 Retos y problemáticas de las MPME / 18.	
1.5 Las micro, pequeñas y medianas empresas y la calidad / 22.	
1.6 Perfil empresarial / 26.	
CAPITULO 2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS MEXICANAS.....	30.
2.1 Conceptos de planeación / 30.	
2.2 Tipos de planeación / 33.	
2.3 Planeación con enfoque estratégico / 35.	
2.3.1 Etapas de la planeación estratégica / 35.	
2.3.1.1 Etapa primaria de preparación / 35.	
2.3.1.1.1 Fundamentos para la planeación / 37.	
2.3.1.1.1.1 Valores / 37.	
2.3.1.1.1.2 Antecedentes de la organización / 38.	
2.3.1.1.1.3 Misión / 39.	
2.3.1.1.1.4 Visión / 42.	
2.3.1.1.2 Análisis de posición de la empresa / 43.	
2.3.1.1.2.1 Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (foda) / 45.	
2.3.1.1.3 Creación de escenarios / 48.	
2.3.1.1.4 Definición de objetivos estratégicos / 49.	
2.3.1.2 Etapa secundaria o de operación / 50.	
2.4. Proceso de planeación estratégica / 57.	

**CAPITULO 3. PLAN DE NEGOCIOS COMO HERRAMIENTA DE MEJORA
EN LA EMPRESA.....****62.**

- 3.1 Concepto del plan de negocios / 62.
- 3.2 El plan de negocios como resultado de planeación estratégica / 64.
 - 3.2.1 Mercadotecnia / 66.
 - 3.2.1.1 Objetivos del área de mercadotecnia / 67.
 - 3.2.1.2 Actividades del área de mercadotecnia
 - 3.2.1.2.1 Plaza o mercado / 68.
 - 3.2.1.2.2 Producto / 70.
 - 3.2.1.2.3 Precio / 73.
 - 3.2.1.2.4 Promoción de ventas / 74.
 - 3.2.1.2.5 Publicidad / 76.
 - 3.2.1.2.6 Distribución / 77.
 - 3.2.2 Producción / 78.
 - 3.2.2.1 Objetivos del área de producción / 79.
 - 3.2.2.2 Actividades del área de producción / 80.
 - 3.2.2.2.1 Producto / 81.
 - 3.2.2.2.2 Proceso / 83.
 - 3.2.2.2.3 Planta / 85.
 - 3.2.2.2.4 Programas / 88.
 - 3.2.2.2.5 Personal / 91.
 - 3.2.3 Administración de recursos humanos / 92.
 - 3.2.3.1 Objetivos del área de administración / 93.
 - 3.2.3.2 Actividades del área de administración de recursos humanos / 94.
 - 3.2.3.2.1 Planeación de recursos humanos / 94.
 - 3.2.3.2.2 Proceso general de admisión y empleo / 95.
 - 3.2.3.2.3 Capacitación y desarrollo personal / 95.
 - 3.2.3.2.4 Administración de sueldos y salarios / 95.
 - 3.2.3.2.5 Seguridad e higiene / 95.
 - 3.2.4 Finanzas / 96.
 - 3.2.4.1 Objetivos del área de finanzas / 97.
 - 3.2.4.2 Actividades del área de finanzas / 98.
 - 3.2.4.2.1 Planeación financiera / 99.
 - 3.2.4.2.2 Análisis financiero / 120.
 - 3.3 Presentación del plan de negocios / 137.
 - 3.4 Ejecución y control del plan de negocios / 139.

CAPITULO 4 CASO PRÁCTICO..... 142

- 4.1 Resumen ejecutivo / 143.
- 4.2 Plan de negocios para una empresa mexicana de confección / 145.
 - 4.2.1 Filosofía y valores empresariales /145.
 - 4.2.2 Antecedentes empresariales / 146.
 - 4.2.3 Misión empresarial / 147.
 - 4.2.4 Visión empresarial / 147.
 - 4.2.5 Análisis situacional de posición de la empresa /148.
 - 4.2.6 Análisis estratégico (foda) /150.
 - 4.2.7 Estrategias de mercadotecnia / 150.
 - 4.2.8 Objetivos empresariales / 150.
- 4.3 Mercadotecnia / 151.
 - 4.3.1 Plaza o mercado / 151.
 - 4.3.2 Producto / 152.
 - 4.3.3 Precio / 153.
 - 4.3.4 Promoción de ventas / 153.
 - 4.3.5 Distribución / 153.
- 4.4 Producción y operaciones / 153.
 - 4.4.1 Producto / 153.
 - 4.4.2 Proceso / 156.
 - 4.4.3 Planta / 159.
 - 4.4.4 Programas / 160.
- 4.5 Administración y recursos humanos / 160.
 - 4.5.1 Planeación de recursos humanos / 160.
 - 4.5.2 Proceso general de admisión y empleo / 160.
 - 4.5.3 Capacitación y desarrollo de personal / 161.
 - 4.5.4 Administración de sueldos y salarios / 161.
 - 4.5.5 Seguridad e higiene / 161.
- 4.6 Finanzas / 161.

CONCLUSIONES

BIBLIOHEMEROGRAFÍA

INTRODUCCIÓN.

En la actualidad las empresas mexicanas atraviesan por un periodo en que los cambios constantes experimentados en el ámbito macroeconómico, la apertura de mercados y el crecimiento de la competencia les exigen una reacción rápida, efectiva y proactiva que les permita adaptarse al nuevo entorno empresarial que se les presenta.

Uno de los factores más importantes hoy en día para las empresas que luchan por alcanzar un porcentaje adecuado de mercados, a nivel nacional e internacional, es el correspondiente al plan de negocios y servicios que ofrece, ya que de ésta dependerá la competitividad que posean frente a sus competidores.

Respecto a la aplicación de la teoría de plan de negocios en nuestro país, todos los métodos aplicados hasta la fecha han tenido escaso o nulo éxito porque no fueron diseñados y adecuados a la realidad del entorno mexicano, en cuanto a la cultura y forma de organización, sino que se han implicado como transposición total de los modelos japoneses y norteamericanos.

La filosofía del plan de negocios no es inadecuada ni mucho menos inaplicable en México, sino que debe acoplarse a las características de nuestra cultura, de nuestra gente y de nuestras empresas.

Es por ello de gran importancia diseñar y establecer modelos de plan de negocios basados en las teorías de éxito y adecuados a la realidad empresarial del México de hoy, considerando las pautas básicas en el desarrollo de una filosofía y cultura organizacionales del plan de negocios.

Las empresas mexicanas viven tiempos difíciles y de incertidumbre en que las situaciones no son aceptables ni predecibles. Los cambios ocurren cada vez con mayor frecuencia y rapidez. Por lo que los

empresarios deben adaptarse a las nuevas circunstancias. A pesar de la incertidumbre y de lo cambiante de la situación es posible anticiparse a los cambios y conducirlos; es en este aspecto cambiante en el que deben introducirse nuevas ideas y conceptos del plan de negocios que permitan a las empresas elevar su productividad y competitividad con base en los modelos del plan de negocios que cada empresa desarrolle.

Así pues, se puede afirmar que los aspectos antes expuestos reflejan la necesidad de buscar nuevas y mejores alternativas para el diseño de un plan de negocios que permita incrementar el grado de desarrollo de las organizaciones mexicanas.

La elección y delimitación del tema que presento es el resultado de varias fuentes entre las cuales fue determinante la observación y experimentación personales que he tenido al inicio de la profesión, ya que al tratar de mejorar, e innovar o completar mis tareas en las empresas donde laboro, me he percatado de la necesidad de interrelacionar la situación actual de la empresa mexicana y el concepto de plan de negocios aplicado en nuestro país.

Para concluir, puedo decir que existe una diversidad de libros que tratan el tema del plan de negocios, sin embargo en la mayoría de los casos, la bibliografía proviene de países extranjeros, por lo que corresponde a los contadores recuperar textos a su alcance, analizarla, sintetizarla y, sobre todo adecuarla a los países y casos específicos, para posteriormente diseñar modelos de plan de negocios que se adecuen a las condiciones reales de las empresas. Esto es precisamente lo que se pretende realizar en el trabajo de investigación: diseñar un modelo de plan de negocios para una empresa mexicana de confección.

CAPITULO 1

SITUACIÓN DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO.

La importancia de caracterizar a las empresas de pequeña escala radica en que la gran mayoría de las organizaciones que conforman la planta productiva netamente nacional pertenecen a alguna de estas escalas de clasificación (microempresa, pequeña empresa o mediana empresa), como se presenta a continuación.

1.1. ANTECEDENTES.

En México, las industrias de pequeña escala son parte esencial de la planta productiva y se encuentran localizadas en prácticamente todo el territorio; su actividad es decisiva para el desarrollo e integración regional de las diferentes zonas del país por su nivel de absorción de mano de obra y por su impacto en la economía nacional.

Existen distintas definiciones de las micro, pequeñas y medianas empresas dependiendo de las instituciones clasificadoras (SECOFI, NAFIN, INEGI, etc.); en este trabajo se retomarán las definiciones utilizadas por la Secretaría de Economía, ente que considera el número personal usado y el ingreso anual por ventas netas con base en el salario mínimo vigente para clasificar a las empresas existentes.

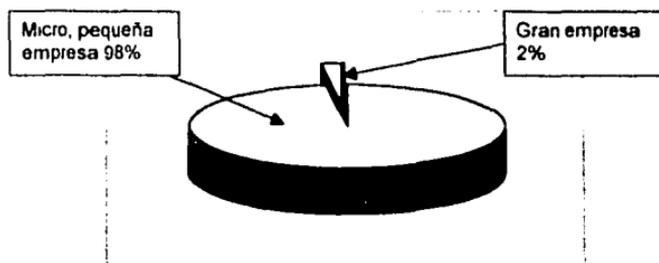
Tomando en cuenta los elementos anteriores (personal empleado y ventas anuales), las empresas de pequeña escala se denominan y se definen como sigue:

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Microempresas	0 - 30	0 - 5	0 - 20
Pequeña empresa	31 - 100	6 - 20	21 - 50
Mediana empresa	101 - 500	21 - 100	51 - 100

Clasificación de la micro, pequeña y mediana empresa con base en el número de empleados.¹

En el contexto empresarial de México, las micro, pequeñas y medianas empresas (MPME), representan el 98% del total de las empresas del país. El 2% restante corresponde a grandes empresas nacionales y transnacionales.

Gráfica 1. Proporción de Micro, pequeña y mediana empresa

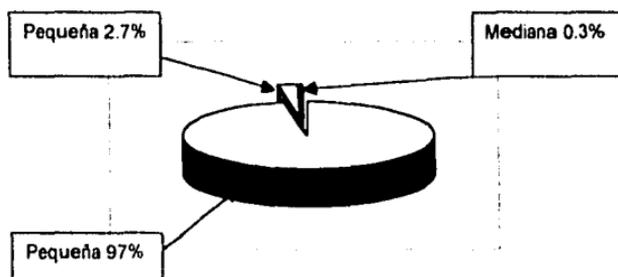


Fuente: NAFIN/INEGI Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa No 7

¹ NAFIN/INEGI La micro, pequeña y mediana empresa Biblioteca de la micro, mediana y pequeña empresa 7. p 15

Del 98% total de empresas de pequeña escala, 97% corresponde a microempresas, 2.7% a pequeñas empresas y 0.3% a medianas empresas.

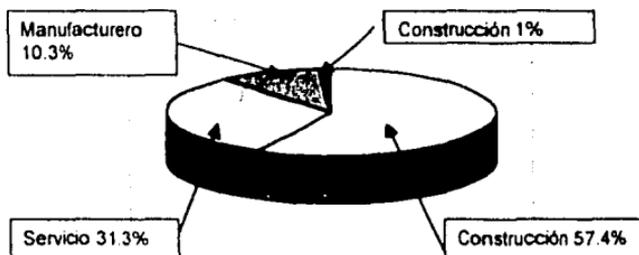
Gráfica 2. Distribución de la micro, pequeña y mediana empresa



Fuente: NAFIN/INEGI Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa No 7

La distribución por sector económico de este tipo de empresas queda definida por cuatro sectores de actividad, correspondiendo 57.4% al sector comercio, 31.3% al sector servicios, 10.3% al sector manufacturero y 1% al sector de la construcción.

Gráfica 3. Distribución por sector económico



Fuente: NAFIN/INEGI Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa No 7

CAPITULO 1.

Situación de la micro, pequeña y mediana empresa en México

Respecto a la distribución geográfica de las empresas de pequeña escala, NAFIN considera que las regiones centro, centro sur, oriente y occidente abarcan más del 50% del total con 21.4%, 13%, 11.7% y 11.5% respectivamente como se muestra, a continuación:

Cuadro 1.

Distribución Regional de la MPME.	
Región.	Porcentaje.
1. Centro.	21.4%
2. Noreste.	11.4%
3. Occidente.	11.5%
4. Noroeste.	8.0%
5. Norte.	5.2%
6. Centro Norte.	8.6%
7. Centro Sur.	13.0%
8. Oriente.	11.7%
9. Sur.	6.0%
10. Sureste.	3.2%

Fuente NAFIN/INEGI. Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa No. 7

El Distrito Federal, y los estados de México, Puebla, Jalisco, Veracruz, Michoacán, Guanajuato y Nuevo León representan el 59.7% de la concentración total de empresas de pequeña escala (véase Cuadro 2.)

CAPITULO 1.

Situación de la micro, pequeña y mediana empresa en México.

Cuadro 2.
Distribución regional por Estado de MPME

Estado.	%	Estado.	%
Aguascalientes.	1.13	Morelos.	1.37
Baja California.	1.46	Nayarit.	1.20
Baja California Sur.	0.39	Nuevo León.	4.26
Campeche.	0.62	Oaxaca.	3.67
Coahuila.	2.28	Puebla.	8.03
Colima.	0.48	Querétaro.	1.02
Chiapas.	2.94	Quintana Roo.	0.40
Chihuahua.	2.65	San Luis Potosí.	2.42
D. F.	15.76	Sinaloa.	1.61
Durango.	1.45	Sonora.	1.71
Guanajuato.	5.57	Tabasco.	0.93
Guerrero.	2.51	Tamaulipas.	2.26
Hidalgo.	1.64	Tlaxcala.	1.15
Jalisco.	7.39	Veracruz.	6.18
México.	8.56	Yucatán.	2.58
Michoacán.	5.04	Zacatecas.	1.35

Fuente: Revista el Cobdiano

Se observa que las micro, pequeñas y medianas empresas se concentran en ocho entidades federativas: Distrito Federal (15.6%), Estado de México (8.5%), Puebla (8.0%), Jalisco (7.3%), Veracruz (6.1%), Guanajuato (5%), Michoacán (5%) y Nuevo León (4.2%). En las dos primeras, y la última, los establecimientos de menor tamaño han logrado desarrollarse parcialmente gracias a mecanismos como la subcontratación. En Puebla, Jalisco, Guanajuato y Michoacán predominan las empresas independientes orientadas a la actividad artesanal.

1.2. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS.

El conjunto de las empresas mexicanas de pequeña escala presentan una serie de características que se derivan, en buena parte, del perfil de los empresarios y de los dirigentes administrativos y operativos que les son peculiares. A continuación se presentan las características que distinguen a este tipo de empresa.

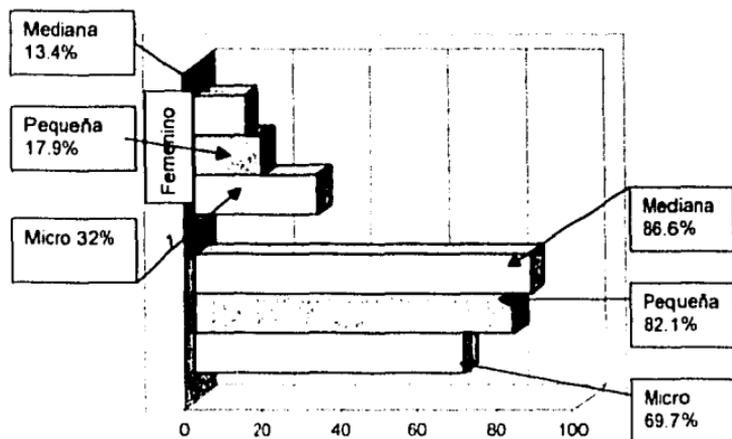
1.2.1. El empresario de las MPME.

Según datos de Nacional Financiera , los dueños de microempresas tienen una edad promedio de 38 años mientras que en la pequeña y mediana empresa el promedio es de 30 años.

En la mayoría de las empresas de pequeña escala predomina el empresario masculino en una proporción de 4 a 1, siendo que corresponde un porcentaje del 69.7%, 82.1% y 86.6% de empresarios hombres en las micro, pequeñas y medianas empresas respectivamente.

Las mujeres han demostrado que pueden actuar como un agente económico dinámico, capaz de emprender y participar en la gestión empresarial, es así que participan en 13.4% en la mediana empresa, 17.9% en la pequeña empresa y 32.1% en la microempresa, siendo en esta última donde su papel es mayor como empresarias.

Gráfica 4. Participación de los empresarios por sexos.



Fuente NAFIN/INEGI Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa No 7

1.2.2 Nivel de escolaridad del empresario de las MPME

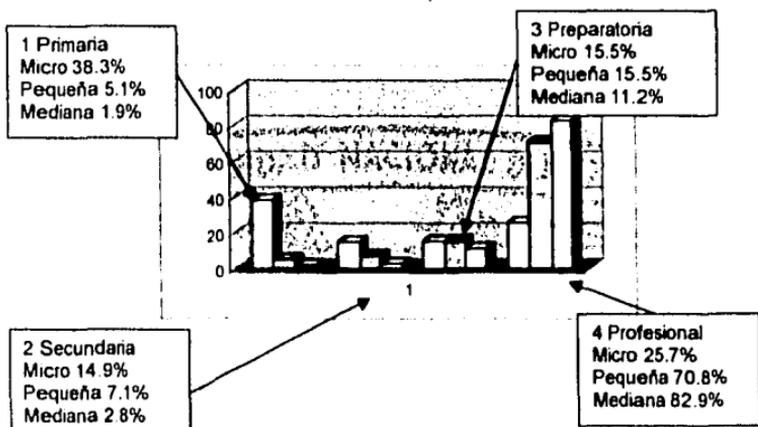
Se observa que a medida que el tamaño de la empresa aumenta el nivel de escolaridad es mayor, siendo que:

En la microempresa el 38.3% de empresarios tienen un nivel de escolaridad igual o menor a la primaria, 14.9% nivel secundaria, 15.5% bachillerato o equivalente y 25.7% profesional* o más (postgrado).

En la pequeña empresa el 5.1% tiene primaria, 7.1% nivel secundaria, 15.5% bachillerato o equivalente y 70.8% profesional o postgrado.

En la mediana empresa se observa que el 1.9% tienen escolaridad primaria, 2.8% secundaria, 11.2% bachillerato o equivalente y 82.9% profesional o postgrado.

Gráfica 5. Nivel de escolaridad del empresario



Fuente: NAFIN/INEGI Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa No 7

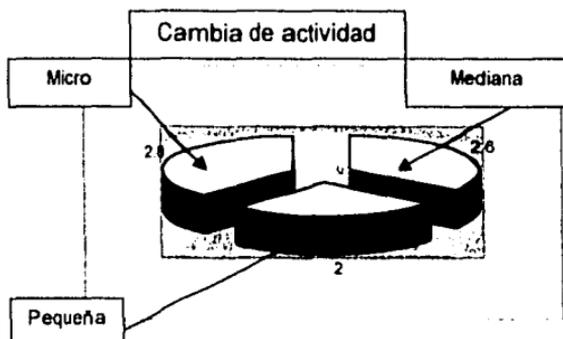
1.2.3 Sistemas Administrativos y Operativos de las MPYME.

Antigüedad: El 30.8%, 62.7% y 72.8% de las micro, pequeñas y medianas empresas respectivamente tienen más de diez años de estar operando. Por su parte 38.3% de las microempresas, 29% de las pequeñas y 22.7% de las medianas empresas tienen de 4 a 9 años de vida productiva en la industria nacional.

Ubicación: la mayoría de las empresas se encuentran ubicadas en lugares rentados (41.5% de las micros, 56.8% de las pequeñas y 44.9% de las medianas) debido al acceso a clientes, las instalaciones y servicios que le ofrece el local y la zona en que operan, así como la disponibilidad en la mano de obra necesaria para su operación.

Permanencia: Se observa que el 97% al 98% de las empresas, una vez iniciando operaciones, no cambian de actividad. Como se muestra en la siguiente gráfica solo 2.8% de las micro, 2.0% de las pequeñas y 2.6% de las medianas empresas que sobreviven a la mortandad empresarial cambian de actividad

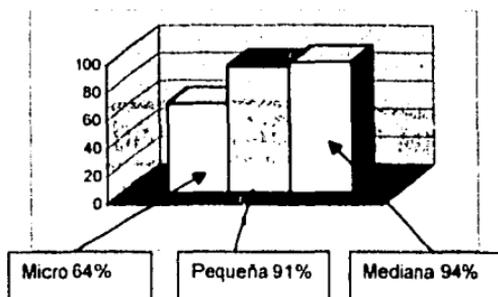
Gráfica 6. Estabilidad empresarial de las MPME.



Fuente: NAFIN/INEGI Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa No. 7

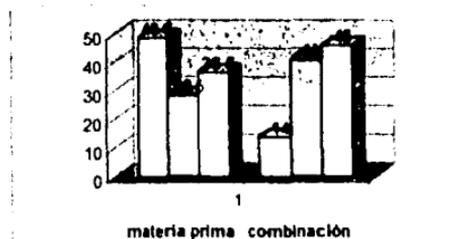
Tipo de Sociedad: Respecto al tipo de sociedades de las empresas, 62.2% de las microempresas tienen un propietario único, 41.2% son sociedades con miembros familiares, mientras que 51.4% de las medianas empresas corresponde a sociedades sin miembros familiares.

Leyes y reglamentos: el 64% de los microempresarios conocen las leyes y reglamentos que norman el funcionamiento de su negocio. La proporción se incrementa considerablemente en la pequeña (91%) y mediana empresa (94%).

Gráfica 7. Conocimiento de leyes y reglamentos

Fuente: NAFIN/INEGI Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa No. 7

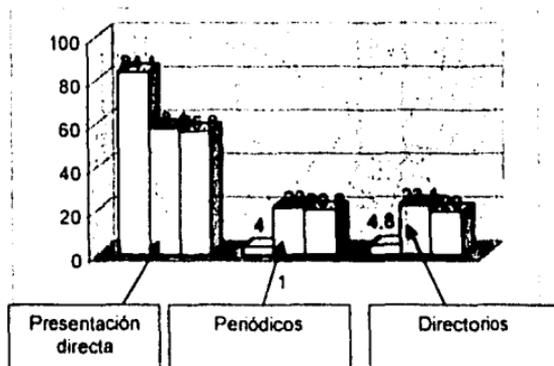
Fijación de precios: Para la determinación de costos y precios de venta el 48.6% de las micro, 28.5% de las pequeñas y 36.5% de los empresarios consideran únicamente el costo de la materia prima utilizada en sus procesos; mientras que el 14% de las micro, 41% de los pequeños y 46% de los medianos empresarios consideran la combinación de factores internos y externos (costo de materia prima, costo de mano de obra, costos fijos, gastos administrativos, precios oficiales y de la competencia) al determinar sus precios de ventas.

Gráfica 8. Criterios para la fijación de precios

Fuente: NAFIN/INEGI Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa No. 7

Promoción y publicidad: Para la promoción de productos y servicios se considera primordialmente la presentación directa (84.1% en las micro, 58.4% en las pequeñas y 56.8% en las medianas empresas), siendo que los periódicos (4% en las micro, 22% en las pequeñas y 20.8% en las medianas empresas) y los directorios telefónicos y los especializados en el ramo operativo (4.8% en las micro, 23.1% en las pequeñas y 20% en las medianas) son los medios más utilizados después de la promoción directa. Asimismo y en menor porcentaje se utilizan los folletos, volantes, clientes y proveedores como medios de promoción como se muestra:

Gráfica 9. Medios de promoción.



Fuente: NAFIN/INEGI. Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa No 7

Las razones por las cuales se escogen estos medios son: por el tipo de mercado, por su efectividad o simplemente por ser lo habitual en su negocio. En las microempresas el precio es un factor determinante para la elección del medio de promoción y publicidad.

CAPITULO 1.

Situación de la micro, pequeña y mediana empresa en México.

procesos productivos. La principal dificultad para llevar a cabo esto, en opinión de los empresarios, es el alto costo de compra o reparación.

Aproximadamente el 48% de las micro, 54% de las pequeñas y 57% de las medianas empresas no tienen tiempo ocioso en la maquinaria, equipo e instalaciones, sin embargo, un alto porcentaje de empresarios que tienen tiempo ocioso (31% a 46%) no utilizan dicha maquinaria y equipo en forma productiva.

Inversión: Los empresarios de la micro y pequeña empresa invierten la mayoría de sus ganancias en materias primas (62.3 y 49.3% respectivamente), no así la mediana, cuyo principal rubro de inversión es la maquinaria (47.3%), como se muestra a continuación:

CUADRO 3.
RUBROS DE INVERSIÓN.

Rubros de inversión.	Tamaño de empresa		
	MICRO.	PEQUEÑA.	MEDIANA.
Maquinaria.	15.3	41.8	47.3
Materia Prima.	62.3	49.7	40.8
Instalaciones.	14.2	38.7	40.8
Salarios.	13.9	29.4	27.5
Fuera del negocio.	35.3	6.4	4.9
No tiene ganancias.	1.8	3.6	4.3
Otros.	1.8	1.7	3.8

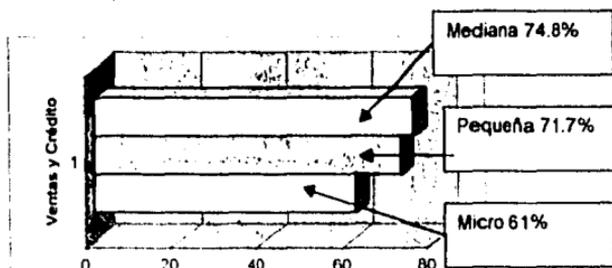
Fuente: NAFININEGI. Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa No. 7

Mercado: Cerca del 72% de las micro, 47% de las pequeñas y 35.2% de las medianas empresas tienen como cliente principal al consumidor final; por su parte el 28% de las micro, 53% de las pequeñas y 64.8% de las medianas empresas tienen como clientes a mayoristas, minoristas y detallistas.

Ventas y Crédito: el 61% de las micro empresas efectúan sus ventas al contado, a diferencia de las pequeñas y medianas que lo hacen

Ventas y Crédito: el 61% de las micro empresas efectúan sus ventas al contado, a diferencia de las pequeñas y medianas que lo hacen principalmente a crédito (71.7 y 74.8% respectivamente). El plazo medio para la recuperación de los créditos que otorgan, va de 26 días en las micro, a 45 y 46 en la pequeñas y medianas empresas.

Gráfica 10. Plazo en operaciones a crédito.



Fuente NAFI/INEGI Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa No 7

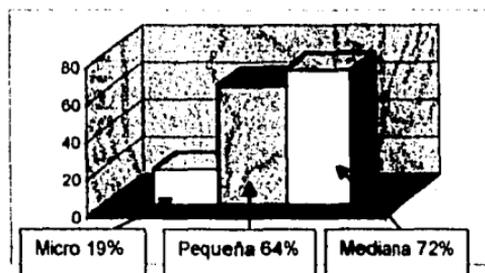
Administración y Contabilidad: Cerca del 88% de las microempresas son administradas por sus propios dueños; en tanto que en las pequeñas alcanzan el 57% y en las medianas el 42%; el 12% de las micro, 43% de las pequeñas y el 58% de las medianas se encuentra dirigido por administradores, profesionistas y profesionales.

En las microempresas la contabilidad la lleva generalmente un profesional independiente; a medida que el tamaño de la empresa aumenta, dicha función se transfiere a un empleado de las mismas. Sobresale que el 21% de los dirigentes de microempresas llevan la contabilidad personalmente.

Capacitación: De la mediana empresa, el 72% ha recibido capacitación; en la pequeña empresa este porcentaje es de 64%; en tanto que en la microempresa únicamente el 19% la ha recibido. La capacitación ha sido proporcionada principalmente por despachos independientes, Cámaras y Asociaciones.

Más del 50% de los empresarios muestran gran interés en recibir capacitación destacándose en la pequeña y mediana empresa cerca del 69% en ambos casos. En opinión de los mismos la capacitación en el área de mercadotecnia es de mayor relevancia, le siguen las de administración y producción.

Gráfica 11. Capacitación.



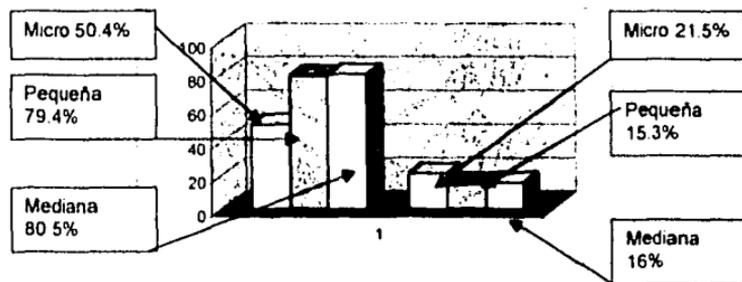
Fuente: NAFIN/INEGI. Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa No 7

Asistencia Técnica: El 18% de los microempresarios requieren asistencia técnica; en la pequeña y mediana empresa este porcentaje se incrementa al 60% y 69% respectivamente. Las áreas de mayor interés para recibir asistencia técnica son producción y control de calidad, seguidas de la de mercadotecnia y administración general.

Solicitud de Crédito: Alrededor de 50% de las pequeñas y medianas empresas han solicitado crédito; dicha cifra se redujo al 23.3% en el caso de las microempresas. Las que solicitaron crédito mostraron preferencia hacia la banca comercial (microempresas 50.4%, pequeñas empresas 79.4% y medianas empresas 80.5%). La banca de desarrollo ocupó la segunda instancia a la cual recurrieron las pequeñas y medianas empresas (15.3% y 16% respectivamente); a su vez, las microempresas optaron por solicitar apoyo a particulares en un 21.5%. Las principales razones de no solicitar crédito son las altas tasas de interés, la complejidad de los trámites y temor de no poder pagar.

Los obstáculos más frecuentes a la tramitación de los créditos son la complejidad de los trámites, las altas tasas de interés y las exigencias de garantías. Por otra parte las causas de no obtención de créditos son la falta de garantías (en las microempresas), la documentación insuficiente y el monto solicitado (en las pequeñas y medianas empresas).

Gráfica 12. Principales obstáculos para la obtención de créditos



Fuente: NAFIN/INEGI Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa No 7

En el caso de empresas que si obtienen créditos, éste se designa generalmente a la compra de materias primas y a la adquisición de nueva maquinaria y equipo.

Una vez que se conocen las características generales de las empresas de pequeña escala (micro, pequeñas y medianas) es oportuno valorar la importancia que tienen en la economía nacional y los retos que enfrentan en el marco empresarial actual.

1.3. IMPORTANCIA E IMPACTO ECONÓMICO DE LAS MPME

Se destaca la gran importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas por su mayor presencia en los sistemas económicos. A continuación se presentan algunos aspectos relevantes de las empresas de pequeña escala que acrecentan su papel cada vez más importantes en las economías nacionales:

- ▶ Es cada vez mayor su participación de creación de empleos y valor agregado.
- ▶ Han mostrado gran capacidad para aportar innovaciones relevantes de productos y procesos.
- ▶ Su tejido empresarial ha resultado más resistentes que el de las grandes corporaciones en tiempos de crisis, esto porque son más vulnerables individualmente -ya que su mortalidad es alta en tiempos de crisis- pero su capacidad de regeneración es elevada.
- ▶ Tiene más flexibilidad que las grandes empresas para adaptarse a las nuevas condiciones que se presenten en el mercado.

"Este tipo de empresas destacan por su flexibilidad operativa ya que no están constituidas por equipo muy completo y su estructura productiva les permite, en la mayoría de los casos, atender de manera oportuna la fabricación de sobrepedido, haciéndoles accesibles la adaptación con rapidez a las condiciones del mercado"²

² Sánchez Ugarte, Fernando "Acciones a favor de la micro, pequeñas y medianas industrias en México" Comercio Exterior (México, D.F. vol. 42, núm. 18 diciembre 1992)

Por su tamaño, estas industrias pueden aprovechar de manera racional los recursos naturales de una región que a la gran industria le resulta incosteable explotar debido a su escala de producción y al tipo de tecnología que utilizan.

Sus potencialidades son inherentes al proceso de internacionalización por el que transita la economía mundial. Sobre esta base, al interior de las naciones se abren las posibilidades de incorporar numerosos establecimientos al proceso de fabricación de un solo producto y, a su vez, mediante un cambio de su estructura productiva alcanzar la diversificación de otros.

El papel que desempeñan en la economía está ligado a ramas localizadas en industrias tradicionales de subsistencia, y no alcanza a tener un impacto significativo en las industrias denominadas dinámicas de la economía.

Las microempresas son, con respecto a la contribución del PIB manufacturero, las más dinámicas en las ramas que presentan mayor evolución, con una participación de 40.5%, y que, en su caso también recurren en una clara tendencia al abastecimiento de insumos nacionales.

Por último, las estadísticas de Nacional Financiera muestran que la participación de la MPME en el PIB manufacturero varía cada rama industrial (43% global). En las tradicionales como la textil, imprenta y editoriales, productos alimenticios, calzado, prendas de vestir, materiales no metálicos, productos de cuero, madera y corcho su contribución a la industria manufacturera es superior a 55%. En contraste, participan con menos de 20% en actividades que requieran una gran inversión en activos fijos y un mayor grado de desarrollo tecnológico como elaboración de tabaco, equipo de transporte, productos farmacéuticos o maquinaria eléctrica.

1.4. RETOS Y PROBLEMÁTICAS.

Pese a las "ventajas comparativas", antes expuestas, de las empresas de pequeña escala, éstas enfrentan retos y problemas para articular sus procesos productivos y desencadenar sus potencialidades al grado que les permita incorporarse en forma natural a la dinámica productivo-económico³ tanto interna como externa.

A pesar de su importancia para el desarrollo económico de México, las MPME tiene problemas que afectan su eficiencia y condicionan su avance. Si bien es cierto que en su mayoría éstos datan de tiempo atrás, las condiciones prevalecientes en los últimos años los han agravado. En seguida se señalan los obstáculos que aquejan a este núcleo industrial en cada fase de su operación, con el fin de tener una panorámica global de su situación.

Las micro, pequeñas y medianas empresas, operan en condiciones de baja productividad y reducidos márgenes de ganancia, lo que limita considerablemente su capacidad de ahorro e inversión . Ello deriva de:

- ▶ La reducida utilización de la capacidad instalada y la falta de sistemas de administración modernos.

- ▶ La carencia de información técnica para seleccionar maquinaria y equipo o adoptar medidas para elevar la calidad y productividad, aspecto estrechamente relacionado con la adquisición de tecnología y uso de controles sistemáticos de calidad.

³ La dinámica por la que transita la economía del mundo no solo adquiere connotación meramente productiva sino también de carácter económico resultado de la conformación de bloques comerciales a nivel internacional

- ▶ La insuficiente red de comunicaciones y servicios, lo que propicia bajos niveles de desarrollo e integración del mercado nacional.
- ▶ La escasa participación en los programas de adquisiciones del sector público, debido a los trámites excesivos y a las condiciones de pago vigentes
- ▶ Su limitada capacidad financiera, que las obliga a comprar los insumos en el mercado abierto (casi siempre al menudeo), donde son más caros, de menor calidad y con variaciones constantes de precios.
- ▶ Las dificultades para obtener apoyo crediticio oportuno, que las obligan a recurrir a fuentes alternativas inadecuadas.
- ▶ El crédito no siempre es oportuno y se le imponen requisitos que, además de excesivos, a menudo resultan sumamente complejos, sobre todo para las empresas de menor tamaño.
- ▶ La insuficiencia de capital de trabajo, con frecuencia las obliga a rechazar negocios de subcontratación con las grandes industrias.

"En México, el crédito ha constituido un obstáculo que frena las posibilidades de desarrollo de estas empresas, considerando a éste como el fenómeno fundamental para acceder al material o equipo, así como insumos o materias primas requeridos por sus procesos productivos. Las trabas que revisten al crédito son la complejidad de los trámites, las altas tasas de interés bancaria y las exigencias de las garantías".⁴

Además de subsistir sobre la carencia del financiamiento, las **MPME** se caracterizan por tener plantas laborales que no cuentan con la capacidad adecuada para desarrollar procesos más complejos,

⁴ Benitez, Rodolfo 'Limitadas micros y pequeñas empresas por las altas tasas y excesivos trámites' Universal (México, D.F. 7 de julio, 1993)

mediante nuevos equipos y tecnología; si bien muestran flexibilidad en un cambio oportuno de producción, su flexibilidad se manifiesta en la baja capacidad y en la resistencia a la rotación de puestos que tenga impacto directo en la calidad, productividad y competitividad de la producción, como resultado la simbiosis crédito-capacitación.

La problemática que viven las micro, pequeñas y medianas empresas se acentúa y se vuelve aún más compleja debido a los siguientes factores:

- ▶ Marginación de las empresas más pequeñas respecto a los apoyos institucionales.
- ▶ Excesiva regulación.
- ▶ Propensión del empresario al trabajo individual su poco interés por las actividades en común.
- ▶ Limitada capacidad de negociación organizativa y de gestión.
- ▶ Escasa cultura tecnológica y resistencia a la incorporación de tecnología.
- ▶ Restringida participación en los mercados, principalmente en los de exportación.
- ▶ Tendencia a la improvisación.
- ▶ Limitadas condiciones de seguridad e higiene en el trabajo.
- ▶ Mínimos estándares de productividad y calidad,⁵

Así que, los problemas que afectan el desarrollo de este núcleo industrial exige medidas eficaces que rescaten y fomenten su

⁵ Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994, p 22 de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial

expansión. De otra manera será difícil que las MPME cumplan su papel estratégico (dentro de la reordenación del desarrollo fabril) en la creación en el mediano plazo de un aparato industrial sólido, integrado y competitivo.

Asimismo, las MPME deben modernizar sus procesos de administración; producción, comercialización, capacitación y calidad de sus productos para no ser desplazadas por los fabricantes de otros países.

Hacerlo no es tarea sencilla, pues los cambios que se asocian a la nueva revolución tecnológica han comenzado a modificar los procesos productivos. "En lo sucesivo las llamadas ventajas comparativas descansarán menos en la abundancia de mano de obra y recursos naturales y más en los avances tecnológicos y la creatividad para ubicar y aprovechar las oportunidades de un mercado en constante transformación"⁶

En este entorno, resulta relevante elevar el crecimiento de la inversión, el dinamismo del mercado y las actividades de investigación y desarrollo científico y tecnológico, la dotación de infraestructura, el financiamiento y la capacitación. Dicho proceso no puede darse en forma homogénea, pues los requerimientos de las empresas están en función de su tamaño y actividad. Sin embargo, ciertos aspectos con apoyo crediticio, transportes, comunicaciones, métodos de comercialización y sistemas de información, sin duda favorece la transformación de estas industrias.

La reestructuración de la planta productiva debe basarse en el esfuerzo de los industriales, pero también se requiere el apoyo activo del sector público para el abasto eficiente y competitivo de insumos que entorpecen el funcionamiento de las empresas,

⁶ Terrones López "Las micro, pequeñas y medianas empresas en el proceso de globalización". Comercio Exterior (México D.F. vol. 43, 6 de junio de 1993) P. 545

Las condiciones que deben cumplirse para elevar la competitividad de las MPME se refiere a:

- ▶ La estrategia que adopte cada empresa para mejorar su planeación, administración, procesos y selección de proveedores, de los artículos y/o servicios que puede producir mejor y de los canales para comercializarlos, y
- ▶ Las características del ambiente en que operan, como estado de infraestructura, eficacia del financiamiento, regulaciones gubernamentales, disponibilidad de mano de obra calificada y estabilidad económica.

La superación de los problemas y retos enunciados ayudarán a las MPME a adoptar la estrategia para superar los desafíos y mejorar la calidad de sus productos y servicios, que permita desarrollar una posición competitiva en el mercado interno y externo

Siendo la Calidad de los productos /servicios condicionante básica, en la actualidad, para poder abarcar más y mejores mercados, a las empresas de pequeña escala se les presenta como un reto de gran importancia que hay que enfrentar sistemática y eficientemente, a continuación se muestran las características que poseen las MPME respecto a su calidad.

1.5. LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS Y LA CALIDAD.

Modernización y productividad son condiciones para que México participe con éxito en la economía mundial, caracterizada por la tendencia a la globalización y la formación de bloques económicos. Dicha globalización de la economía y el acelerado cambio tecnológico imponen un elevado nivel de competitividad y obligan a realizar transformaciones radicales en procesos y productos para alcanzar la calidad óptima, ya que solo por este medio será posible concurrir en mercados nacionales e internacionales altamente competitivos.

En la actualidad los indicadores y estadísticas oficiales no dan cuenta fiel de los avances que en el terreno de la calidad han observado las MPME, y los estudios específicos apenas están siendo realizados. Sin embargo, existen algunos estudios que dan un panorama general de las empresas mexicanas y la calidad, los resultados de éstos se muestran en los siguientes párrafos.

Nacional Financiera considera que en la mayoría de las pequeñas y medianas empresas, 92% y 81% respectivamente, cuentan con mecanismos o procedimientos para controlar la cantidad de los productos y/o servicios que ofrecen; en contraste, menos del 50% de las microempresas cuentan con dispositivos para tal fin.

En el 62% de las microempresas que han desarrollado sistemas de calidad el personal ha contribuido eficientemente al logro de los objetivos de calidad; el papel del recurso humano ha sido fundamental en las pequeñas y medianas empresas que han implantado modelos de calidad,

CUADRO 4.

PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN LA CALIDAD.			
Contribuyente	Tamaño de la empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Sí	62.1	92.5	94.4
No	37.9	7.5	5.6

Fuente NAFIN/INEGI Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa No 7.

El papel del Recurso Humano, como se observa, es determinante para la calidad por lo que el empresario debe conocer la satisfacción del personal en el trabajo; según estadísticas de NAFIN, tres de cada cuatro pequeñas y medianas empresas cuentan con un procedimiento para conocer el nivel de satisfacción del personal en el desempeño de su trabajo.

CAPITULO 1.

Situación de la micro, pequeña y mediana empresa en México

Asimismo alrededor del 80% de las medianas y pequeñas empresas han establecido en los últimos años cursos de capacitación orientados a elevar la calidad del trabajo de su personal ocupado. Solamente el 32% de las microempresas han impartido dichos cursos como se muestra en el siguiente cuadro:

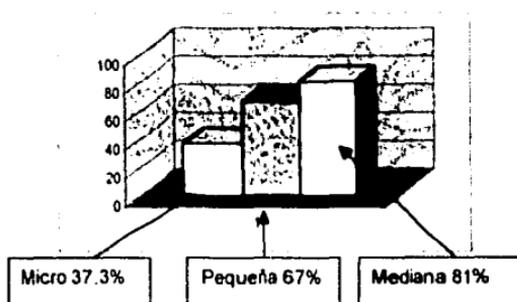
CUADRO 5.

CURSOS SOBRE CALIDAD EN LAS MPME			
Contribuye	Tamaño de empresa.		
	Micro.	Pequeña.	Mediana.
Sí.	31.7	79.4	85.4
No.	58.3	28.4	14.6

Fuente NAFIN/INEGI Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa, No 7.

El cliente debe ser el principio y final de la cadena de calidad ya que será el encargado de calificar la calidad de los productos y servicios que las empresas colocan en el mercado, por lo que es importante conocer el nivel de satisfacción de los clientes. Se sabe que cerca de la tercera parte de las microempresas (37.3%) cuentan con indicadores específicos para medir la satisfacción de sus clientes, las pequeñas 67% y medianas 81%.

Grafica 13. Indicadores para medir la satisfacción de los clientes.



Fuente NAFIN/INEGI Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa, No 7.

En México el camino hacia la calidad no está completamente recorrido, ya que existen una serie de elementos que dificultan e impiden el mejoramiento continuo de las empresas de pequeña escala hacia la calidad, las cuales, según la firma especializada en temas de calidad Vértex International Institute of Quality" son:

- ▶ La falta de compromiso para mejorar.
- ▶ Miedo y falta de confianza en si misma (complejo de inferioridad frente al mundo desarrollado principalmente El Coloso del Norte),
- ▶ Resistencia al cambio.
- ▶ Falta de canales claros de comunicación.
- ▶ Poca delegación de autoridad.
- ▶ Falta de entrenamiento y especialización del personal."⁷

Los estudios de Vértex indican que estas barreras generan múltiples problemas, a las empresas y el incremento de su calidad y productividad tales como poca o nula motivación, negligencia, apatía o alta rotación de personal, islas de información, mínima lealtad a la empresa, mínima productividad y tiempos muertos improductivos lo que conlleva a una vaga o nula cultura organizacional de Calidad.

Ante este marco se impone la obligación de realizar transformaciones radicales en proceso y productos/servicios para conformar una cultura organizacional de calidad en las empresas mexicanas y poder alcanzar la calidad óptima, para ello el gobierno mexicano se ha propuesto lo siguiente:

⁷ Chevoshay Fay "Complejos, confusiones y autoritarismo barreras para la aplicación de la calidad total en México" El financiero, (México, D.F. 21 de abril, 1994) P 11 p

- ▶ Promover la Cultura de la Calidad Total como una medida permanente de superación a lo largo de todo el proceso: diseño, manufactura, venta, distribución y servicio.

- ▶ Involucrar y mantener una retroalimentación con los consumidores.

- ▶ Divulgar las Normas Oficiales Mexicanas expedidas por SECOFI.

- ▶ Estimular la adopción de normas oficiales como instrumento impulsor, de la calidad, conjuntamente con la Dirección General de Normas de la Secretaría de comercio y Fomento Industrial. Con tal fin se ha establecido el Premio Nacional de Calidad⁸ para las micro, pequeñas y medianas empresas y se expedirán normas para la definición de criterios de calidad.

- ▶ Realizar campañas de difusión para incentivar y orientar a los industriales en la búsqueda de la calidad total y de los beneficios que puedan obtenerse de su aplicación.

1.6. PERFIL EMPRESARIAL

Aspectos Sobresalientes que conforman el perfil de las MPME mexicanas:

Las micro, pequeñas y medianas empresas son formas específicas de organización económica en actividades industriales, comerciales y de servicios que combinan capital, trabajo y medios productivos para obtener un bien o servicio que se destina a satisfacer diversas necesidades en un sector determinado y un mercado de consumidores.

⁸ Premio nacional de calidad es el reconocimiento anual que otorga el gobierno de la República a aquellas empresas que se distinguen por los esfuerzos continuos que realizan para el mejoramiento de la calidad

Las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 98% del total de los establecimientos empresariales en México y absorben la mitad de la mano de obra del sector productivo; aportan el 43% del producto que genera la actividad manufacturera; y en sí, contribuyen con el 10% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional.

Existe gran diversidad en cuanto a tamaños, actividades y localización geográficas, ya que en sus escalas van de talleres unipersonales y familiares, hasta empresas con elevados niveles de organización y capacidad económica.

Su localización responde al patrón de concentración de la población, de tal forma que la mayoría de las empresas de pequeña escala se localizan en el Distrito Federal y los estados de México, Puebla, Jalisco, Veracruz, Michoacán, Nuevo León y Guanajuato.

Entre las ventajas que poseen las empresas de pequeña escala figuran la gran capacidad para emplear y aprovechar los recursos humanos productivos existentes, la posibilidad de concentrarse en los productos que tengan la máxima competitividad de acuerdo con las tendencias de la demanda; la facilidad de adaptación a los cambios y oportunidades del mercado; las contribuciones para una mejor distribución del ingreso regional y a favor de estratos de población de bajos recursos; la agilidad para satisfacer las demandas de consumo, incluido el intermedio de las grandes empresas, y requerimientos del sector público, sobre todo en el marco de la descentralización; y la flexibilidad en el manejo de costos frente a las escalas de producción.

Los inconvenientes que poseen las MPME se asocian con problemas de escasez en la formación de cuadros directivos, la adaptación tecnológica y cuadros financieros, elementos necesarios para formular una política de crecimiento. Con esas dificultades se vinculan el débil poder de negociación económico, financiero y político la carencia de recursos para una asignación que les brinde igualdad de oportunidades ante las empresas grandes nacionales y extranjeras, el difícil acceso a la información sobre procesos técnicos productivos, la

desventaja competitiva por la baja escala de producción y las limitaciones de productividad; la débil agremiación, asociativismo y representatividad frente a una limitada atención del Estado, y la carencia de mecanismos de crédito apropiados.

En México los niveles de inversión canalizados al sector productivo y de servicios son mínimos, principalmente en las micro, pequeñas y medianas; esto ocasiona que los niveles tecnológicos sean bajos, la capacitación baja y mal orientada y sobre todo, que aspectos relacionados con la calidad no reciban la importancia que merecen. Además, los flujos de inversión extranjera aún no se han traducido de manera significativa en ampliación de la planta industrial, sino que se mantienen en su mayor parte en el circuito financiero-especulador.

En la actualidad las empresas mexicanas (micro, pequeñas y medianas) no tienen bien definida una cultura organizacional específica lo que ocasiona niveles bajos de productividad, falta de motivación en el trabajo, poca o nula identificación de los objetivos personales con los objetivos organizacionales, indiferencia ante las iniciativas para mejorar el nivel de la empresa.

Considerando lo anterior, se aprecia que la mayoría de las empresas micro, pequeñas y medianas fundamentan sus acciones no el conocimiento teórico de las aportaciones de las diversas corrientes administrativas, sino en las pautas tradicionales de administración y la experiencia acumulada a través de los años. Sin embargo, con base en lo expuesto de las empresas mexicanas, es factible por su forma de gestión, situarlas en una de las corrientes administrativas que históricamente se han desarrollado a nivel mundial.

La firma mexicana promedio tradicionalmente ha estado y esta organizada sobre la base de un poder y un liderazgo altamente concentrado en los propietarios y la alta dirección. Estos rasgos piramidales han venido a ubicar a las empresas perfectamente con dos teorías norteamericanas de gestión desarrolladas en el primer tercio de este siglo: FORDISMO (nombrado así en referencia a Henry

CAPITULO 1.

Situación de la micro, pequeña y mediana empresa en México.

Ford, el inventor de la línea de ensamblaje), y SLOANISMO (que toma su nombre de Alfred Sloan, largo tiempo director de la General Motors y perfeccionador de los procesos de producción fordista). Ambas escuelas fomentan una tendencia ampliamente practicada en la empresas mexicanas, una estructura altamente vertical y la organización diseñada enfáticamente para la producción en masa, ya que el imperativo de los negocios era producir grandes volúmenes a bajo costo y precio sin necesidad de fomentar creatividad del personal ni tomar en cuenta la opinión de los clientes.

Pero en la actualidad esta forma de administración se ven afectadas por los requerimientos nacionales y mundiales de calidad en los productos y servicios que se generan en el mercado, es por ello que las empresas mexicanas tienen el reto principal implícito de dar un gran salto que las lleve a aplicar nuevas corrientes y formas de administración que a nivel mundial están a la vanguardia tales como la Filosofía de la Calidad Total, el Control Estadístico de Proceso y aún la Reingeniería Administrativa, ISO 9000 que están dando eficiente nivel micro y macroeconómico.

CAPITULO 2

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS MEXICANAS.

2.1. CONCEPTOS DE PLANEACIÓN.

"Las empresas no improvisan, casi todo lo tienen planeado. La planeación es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planeación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear y determinar los objetivos consiste en seleccionar por adelantado el mejor camino para lograrlos. La planeación determina dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en que orden"⁹

"La planeación es decidir por adelantado qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quien ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta donde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de otra manera nunca sucederían. Aunque el futuro exacto rara vez puede ser predicho y los factores fuera de control pueden interferir con los planes mejor trazados, a menos que haya planeación los hechos son abandonados al azar. La planeación es un proceso intelectualmente exigente; requiere la determinación de los cursos

⁹ Chiavenato Idalberto " Introducción a la teoría general de la administración". Mc. Grawn Hill 5ª. Edición México Febrero del 2000 pág. 320

de acción y la fundamentación de las decisiones en los fines, conocimientos y estimaciones razonables"¹⁰

Llamaremos planeación al conjunto de procedimientos que conducen a la formación y elaboración de documentos denominados planes, de cualquier naturaleza que éstos sean.

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

De acuerdo con lo anterior, la planeación inicia con el establecimiento de los objetivos y luego se establecen los planes para lograrlos. Los objetivos representan el blanco que se pretende conseguir o saber adonde se pretende llegar; representan los anhelos o deseos a lograr por parte de la empresa.

Con base en los objetivos la empresa define la estrategia que utilizará para alcanzarlos. Las estrategias denotan casi siempre un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios.

Los objetivos tienen una jerarquía que va desde los objetivos generales de la organización, hasta los operacionales o instrucciones rutinarias.

"A partir de los objetivos la empresa establece sus:

► *Políticas*: Se refiere a la disposición de los objetivos o intenciones de la organización como guías orientadoras de la acción administrativa. Dirigen la ejecución de las acciones y proporcionan marcos o limitaciones, aunque flexibles y elásticos, para establecer las áreas donde deberá desarrollarse la acción administrativa. Son genéricas y se expresan mediante verbos como mantener, seguir, usar, proveer, ayudar, etc. Son

¹⁰ Koontz y O Donnell "Curso de administración moderna" Edit. Mc. Graw Hill. Sexta Edición. Febrero de 1982

comunes las políticas de recursos humanos (como tratar a los empleados de la organización), de ventas (cómo tratar a la clientela), de precios (cómo manejar los precios frente al mercado), etc.

► **Directrices:** principios establecidos que facilitan el logro de los objetivos fijados. Dado que los objetivos son fines, las directrices sirven para escoger los medios adecuados para alcanzarlos y para canalizar las decisiones. Existen directrices de personal (por ejemplo, cómo reclutar y seleccionar a los futuros empleados), de compras (cómo poner a competir a los proveedores), etc.

► **Metas:** Son objetivos a corto plazo. En ocasiones pueden confundirse con objetivos inmediatos o con objetivos departamentales. Las metas más comunes son: producción mensual, facturación mensual, cobro diario, etc.

► **Programas:** actividades necesarias para alcanzar cada una de las metas. El alcance de las metas está determinado por los programas: planes específicos muy variables que pueden contener un conjunto integrado de planes menores. Por ejemplo, los programas de producción (cómo programar la producción de las diversas áreas para alcanzar la meta de producción establecida), de financiación (cómo programar los diversos préstamos bancarios para llegar a la meta de aporte financiero), etc.

► **Procedimientos:** modo como deberán ejecutarse o realizarse los programas. Los procedimientos son planes que muestran la secuencia cronológica de tareas específicas requeridas para cumplir determinados trabajos. Por ejemplo, los procedimientos de admisión de personal (que documentos y formularios se necesitan para la admisión de personal), de giro de cheques (quien debe elaborar los cheques, quién debe firmarlos, etc.) También se denominan rutinas.

► **Métodos:** planes determinados para el cumplimiento de una tarea específica. En general, el método se proporciona a la persona que ocupa un cargo o realiza una tarea, para indicarle como desempeñarlo o ejecutarla, respectivamente. El método detalla como debe realizarse el trabajo; es más limitado y restringido que el procedimiento. Ejemplos de métodos son cómo armar una pieza, cómo describir un cargo, cómo entrenar a una persona, etc. Por lo general, los procedimientos y los métodos utilizan flujogramas para representar el flujo o la secuencia de tareas u operaciones.

► **Normas:** reglas o reglamentos que determinan y aseguran los procedimientos. Son ordenes directas y objetivos de cursos de acción que deben seguirse. Las normas surgen cuando determinada situación exige una acción específica y única. Son guías específicas de acción, cuando es necesario, seguir con fidelidad un curso de acción o comportamiento. La regla se establece para que la acción sea uniforme, y define lo que debe hacerse y lo que no debe hacerse. Ejemplos: prohibición de fumar en determinados lugares, normas en cuanto a horarios de trabajo, inasistencias, etc.¹¹

► **Presupuestos:** planes relacionados con dinero, sea por ingresos o gastos en determinado periodo.

2.2. TIPOS DE PLANEACIÓN.

Existen cuatro tipos de planes relacionados con:

- a) Los métodos, se denominan procedimientos.
- b) El dinero, se denominan presupuestos.
- c) El tiempo, se denominan programas o programaciones.
- d) Los comportamientos, se denominan normas o reglamentos.

¹¹ Ibid pág 30

Estos cuatro tipos de planes pueden ser estratégicos, tácticos u operacionales, de acuerdo con el grado de amplitud que puedan cubrir:

► *Planeación estratégica*: es la planeación mas amplia de la organización. Sus características principales son:
Proyectada a largo plazo, sus efectos y consecuencias se extienden a varios años en el futuro.

Abarca la empresa en su totalidad e incluye todos los recursos y áreas de actividad; se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.

Esta definida por la cúpula de la organización en el nivel institucional y corresponde al plan mayor, al que se hayan subordinados todos los demás.

► *Planeación Táctica*: planeación realizada en el nivel departamental. Sus características principales son:

Proyectada a mediano plazo, en general para el ejercicio anual. Incluye todos los departamentos y abarca sus recursos específicos; se preocupa por alcanzar los objetivos departamentales.

Se halla definida en el nivel intermedio para cada departamento de la empresa.

► *Planeación operacional*: : planeación realizada para cada tarea o actividad. Sus principales características son:

Proyectada a corto plazo, para el futuro inmediato. Incluye cada tarea o actividad por separado y se preocupa por alcanzar metas específicas.

Está definida en el nivel operacional para cada tarea o actividad.¹²

¹² Ibid pág 30

2.3 PLANEACIÓN CON ENFOQUE ESTRATÉGICO

" Cuando hablamos de planeación estratégica estamos hablando de una situación en constante cambio debido a que la empresa debe adaptarse constantemente al medio en que se desenvuelve.

2.3.1 ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Para elaborar una correcta planeación es necesario llevar a cabo una serie de análisis de diferentes aspectos. Hemos derivado una clasificación que comprende el estudio de diferentes factores en dos grandes etapas que son:

- a) Etapa primaria de preparación.
- b) Etapa secundaria o de operación.

2.3.1.1 Etapa primaria de preparación:

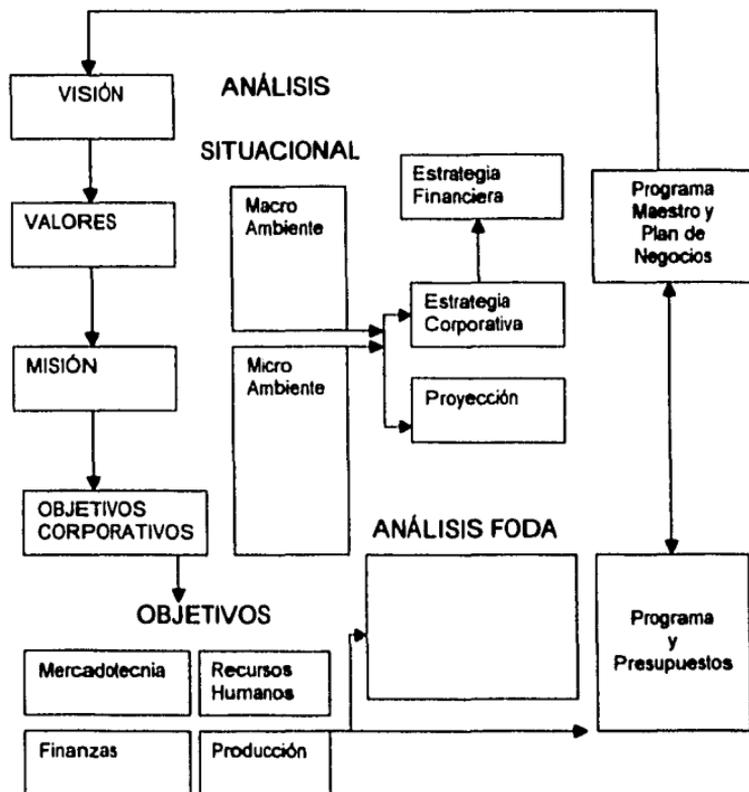
Esta etapa esta diseñada para establecer las bases necesarias sobre las cuales pueda partir la empresa y se subdividen en:

- 1. Fundamentos para la planeación estratégica.
- 2. Análisis de posición de la empresa.
- 3. Creación de escenarios.
- 4. Definición de objetivos estratégicos.

Cada uno de estos puntos debe ser resuelto antes de poder elaborar o analizar el siguiente. Cabe destacar además que la planeación estratégica en esta etapa no solamente se enfoca a una planeación mercadológica, sino que también puede ser utilizada para la elaboración de planes financieros, de producción, de recursos humanos, etc."¹³

¹³ Fischer Laura " Mercadotecnia", Edit. Mc Graw Hill Segunda edición, México Febrero de 1999

Figura 1. Proceso de planeación estratégica



Fuente: NAFIN, Guía para la formulación y evaluación de proyectos de inversión, (OEA)

2.3.1.1.1 FUNDAMENTOS PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

El pensamiento estratégico es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita, a un negocio avanzar hacia el futuro.

Una de las características fundamentales de las organizaciones y equipos de alto rendimiento es que tienen una imagen clara de lo que tratan de crear juntos, se sienten emocionados y les está claro su propósito básico, comparten un conjunto común de valores. Los valores, misión y visión forman el núcleo de su identidad.

"Las organizaciones pasan de visualizar a hacer planes estratégicos y tácticos."¹⁴

2.3.1.1.1.1. VALORES

Los valores de una persona responden a la pregunta "¿Qué es lo que me importa? Nuestros valores son los estándares persistentes profundamente arraigados que influyen en casi todos los aspectos de nuestras vidas; nuestros juicios morales, nuestras respuestas a los demás, nuestros compromisos a las metas personales y de la organización.

"Puede definirse a los valores como *"Un estándar de principio o de calidad de principio considerado inherentemente valioso o deseable"*. Un significado adicional de valor es fortaleza. Los valores son fuentes de fortaleza porque dan a la gente el poder para emprender la acción. Los valores son profundos y emocionales, y a menudo, es difícil cambiarlos".¹⁵

¹⁴ Mornsey George L. * Pensamiento Estratégico * Pearson Educación Prentice Hall Hispanoamericana S A México 1996

¹⁵ Cynthia D. Scott, M.P.H., Ph.D., Dennis T. * Visión, Valores y Misión Organizacional * Edit. Iberoamericana S A de C.V. México 1998 pág. 19

La gente supone determinados valores básicos, y rara vez los pone en entredicho. También actúa a partir de sus valores y cada quien valora cosas diferentes. De hecho los valores motivan, pues cuando sentimos que algo está bien y es importante invertimos mucho esfuerzo en lograrlo. Para ser eficaz, una compañía necesita algún acuerdo sobre sus valores. A su vez, debe convertirlos en políticas, prácticas y estándares de conducta. De ese modo los valores de una compañía o grupo orientan la conducta de la gente en todas sus actividades.

Los valores alineados y unificados crean un credo o filosofía de equipo.

2.3.1.1.1.2. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

Para crear un contexto para la visualización debe tenerse una idea clara del ambiente en el que existe el grupo u organización. Para ello hay que plantear los siguientes:

- ▶ Reexaminar la situación de la organización.
 - ¿En que estado se encuentra la organización?
 - ¿Cuáles son sus servicios, productos o programas?
 - ¿Cuales son los recursos humanos?
 - ¿Su estado financiero?

- ▶ Reexaminar la historia de la organización
 - ¿Cómo se ha desarrollado la organización con el paso del tiempo?
 - ¿Qué cambios ha habido en la estrategia?
 - ¿Qué cambios ha habido en la atención?
 - ¿Cuáles han sido los productos o servicios?
 - ¿Cuáles han sido los clientes?
 - ¿Cuál ha sido la estructura?
 - ¿Qué cambios ha habido en su lugar, localización y recursos?

- ▶ Revisar la energía / esencia de los fundadores
Con frecuencia el inicio de una organización la da sentido a la misma.
 - ¿Por qué se fundó la organización?
 - ¿Quiénes fueron los fundadores?
 - ¿Cuáles fueron los mitos fundadores?
 - ¿Por qué nació esta organización?
 - ¿Cuál era el espíritu de la organización?

2.3.1.1.1.3 MISION

"La misión de una empresa es la razón de ser de ésta; es el propósito o motivo por el cual existe... es lo que le da sentido y guía para no salirse del camino"¹⁶

La empresa existe para lograr un propósito o misión que es la respuesta a interrogantes tales como ¿cuál es nuestro negocio?, ¿quién es el cliente?, ¿Qué valoran los consumidores?, ¿cuál será nuestro negocio?, ¿Cuál debería ser nuestro negocio?.

Como lo señala Philip Kotler en su obra mercadotecnia, existen algunos puntos a cuidar en la elaboración de la misión.

- ▶ Que sea realista.
- ▶ Debe ser concreta.
- ▶ Debe basarse en las capacidades que distinguen a la empresa.
- ▶ Debe ser motivante.
- ▶ Debe constituir un ideal.

La definición de la misión debe ofrecerle a la empresa un ideal y un curso que dure de diez a veinte años.

¹⁶ Ibid pág. 30

La definición de cualquier negocio debe provenir del cliente. Un negocio no se define por el nombre de la empresa ni por el deseo de sus dueños o administradores. Se define por las necesidades de los clientes que satisface con los productos o servicios que proporciona. La misión y propósito de la empresa es satisfacer las necesidades de su cliente.

Así como señala Peter Drucker, "la pregunta ¿Qué es el negocio? Solo puede ser respondida viendo al negocio desde afuera, es decir, desde el punto de vista del consumidor."¹⁷

Para establecer la misión de la empresa es necesario definir tres elementos básicos

1. ¿Cuál es la necesidad que se satisface con el producto o servicio?
2. ¿A qué mercado o grupo de consumidores esta dirigido el producto o servicio?
3. ¿De qué manera o a través de qué producto o servicio satisface el negocio esa necesidad en ese mercado?

Sin embargo el empresario debe ver más allá de la definición presente y añadir ¿Y cuál será el negocio? Para tratar de anticipar los cambios en los gustos de los consumidores o cambios en las tecnologías.

Como parte final de la misión es conveniente preguntar ¿Cuál debería ser el negocio? ¿qué nuevas ideas pueden aportarse? ¿habría forma de atender a distintos clientes? ¿de ofrecer distintos productos o servicios o de ofrecer distintas necesidades? ¿Qué deberíamos seguir haciendo y qué productos o servicios sería conveniente abandonar?

"La misión de la empresa se tiene que desmenuzar mediante objetivos detallados que respalden cada uno de los niveles administrativos. Cada gerente debe contar con objetivos y ser responsable de su logro."¹⁸

¹⁷ Ibid pág. 39

¹⁸ Ibid pág. 30

	<i>¿Cuál es mi negocio?</i>	<i>¿cuál será mi negocio?</i>	<i>¿cuál debería ser mi negocio?</i>
<i>Necesidad a satisfacer</i>	Platillo significativo para celebrar ocasiones especiales	Platillo significativo para celebrar ocasiones especiales	Platillo significativo para celebrar ocasiones especiales
<i>Clientes a alcanzar.</i>	Todas las familias del poblado	Familias de clase media	Familias de clase media de la región
<i>Como será satisfecha esa necesidad</i>	Pasteles de gran calidad y sobre pedido	Pasteles de gran calidad, sobre pedido y entrega a domicilio	Postres y pasteles de gran calidad, variedad, surtido, sobre pedido y entrega a domicilio.

Cuadro 6. Fuente: ¿Qué, quién, cómo? "Paquete de administración" Modulo III fascículo 2 El futuro de tu empresa esta en tus manos "La misión"

Misión: Satisfacer la necesidad de las familias de clase media de la región de platillos hechos sobre pedido, para la celebración de ocasiones especiales.

Las misiones organizacionales son colecciones de misiones personales. El proceso de hacer que correspondan las misiones individuales con la organizacional constituye a veces la diferencia entre una organización de alto rendimiento y una que apenas se desenvuelve.

Muchos grupos han tratado de desarrollar una imagen del futuro - su visión - sin considerar la misión. Lo que tiende a suceder es que la imagen se vuelve impráctica cuando no se basa en la misión específica de la organización. Como la declaración de la misión está relacionada con un análisis amplio de clientes y del ambiente, conviene imaginar el futuro en el contexto de la misión, porque proviene de la información.

2.3.1.1.1.4 VISIÓN

Una visión es una poderosa imagen mental de lo que queremos crear en el futuro. Refleja qué nos importa más, representa una expresión de lo que parecerá nuestra misión y es armónica con nuestros valores y sentido del propósito.

Se puede definir como:

- ▶ Es una imagen de cómo vemos desarrollarse nuestro propósito.
- ▶ Es una imagen del futuro deseado que buscamos crear,
- ▶ Es una respuesta a la pregunta, ¿Realmente que queremos?.

El proceso de visualización cuenta con los siguientes lineamientos:

- ▶ Sumérjase en un estado relajado, donde no haya presiones.
- ▶ Concéntrese en lo que realmente importa.
- ▶ Concéntrese en lo que quiere crear, no como lograrlo.
- ▶ Concéntrese en imaginar lo que esta sucediendo.
- ▶ Evite concentrarse en los problemas de hoy y en lo que no esta funcionando.

Trate de responder a preguntas como:

Si pudiéramos ser lo que queremos dentro de cinco años, ¿qué seríamos?

¿Cómo sabríamos que ya llegamos?

¿Cuál sería una extensión para nosotros?

¿Qué clase de organización queremos ser?

¿Realmente qué queremos hacer o crear?

¿ A que valdría la pena comprometernos durante los próximos 10 años?

¿Cómo nos diferenciamos de nuestros competidores?

¿Cuáles son las cosas correctas que debemos hacer?

Las visiones deben expresarse en tiempo presente. Diga "Somos 'Estamos'", Es mejor evitarlas frases competitivas cómo: ser los primeros, el número uno o lo mejor.

2.3.1.1.2 ANÁLISIS DE POSICIÓN DE LA EMPRESA

Definido el concepto de misión de la empresa, ésta debe realizar un análisis sobre el ambiente o situación a su alrededor.

"Ambiente es todo aquello que rodea a la organización (o un sistema). Es el contexto dentro del cual ésta se halla inmersa. En tanto sistema abierto, la organización mantiene transacciones e intercambio con el ambiente, lo cual permite que todo lo que ocurre externamente en el ambiente influya en lo que sucede internamente en la organización"¹⁹

Las organizaciones necesitan tantear, explorar y entender el ambiente para reducir la incertidumbre, aunque no pueden entenderse todas las condiciones e incluso algunas de las variables no se pueden controlar.

Para comprender el ambiente, es necesario, analizarlo de acuerdo con su contenido:

- ▶ El ambiente general.
- ▶ El ambiente específico de tarea.

El ambiente general también se denomina macroambiente y está constituido por un conjunto amplio y complejo de condiciones y

¹⁹ Ibid pág 30

factores externos que rodean todas las organizaciones e influyen ampliamente en ellas.

El ambiente general está constituido por las siguientes variables:

▶ **Tecnológicas.** El entorno tecnológico podría ser la fuerza más poderosa de nuestro destino en la actualidad. La tecnología ha producido maravillas como la penicilina y horrores como la bomba, nuclear. Las tecnologías, nuevas producen mercados y oportunidades nuevas.

▶ **Políticas.** El ambiente político esta compuesto por leyes, oficinas, de gobierno y grupos de presión que ejercen influencia y ponen limites a las diversas organizaciones o personas de una sociedad cualquiera.

▶ **Económicas.** Comprende factores que afectan el poder adquisitivo de los consumidores y sus patrones de gasto

▶ **Culturales.** El entorno cultural esta compuesto por instituciones y otros grupos que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad; Las personas crecen en una sociedad dada, la cual conforma sus creencias y valores fundamentales; absorben una visión del mundo que define sus relaciones con los demás y consigo mismas.

▶ **Demográficas.** La demografía estudia las poblaciones humanas en términos de su tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y demás estadísticas.

▶ **Ecológicas.** Incluye los recursos naturales que se usan como insumos, materias primas, los recursos no renovables como el petróleo, carbón, etc.

Ambiente de tarea (microambiente), es el ambiente específico de cada empresa, y corresponde al segmento del ambiente general mas próximo e inmediato de cada organización. Está constituido por las demás organizaciones, instituciones, grupos e individuos con los que una organización interactúa directamente para poder funcionar.

El ambiente de tarea consta de cuatro sectores principales.

- a) Consumidores o usuarios de los productos o servicios de la organización.
- b) Proveedores de recursos para la organización. Son proveedores de capital y dinero, de materiales, de fuerza laboral, de equipos, de servicios y de espacio de trabajo.
- c) Competidores. Tanto de mercados (clientes o usuarios) como de recursos (materiales, humanos, financieros, etc.)
- d) Entidades reguladoras. Entre éstas se encuentran el gobierno, los sindicatos, las asociaciones inter empresariales, las asociaciones de clase, etc.

2.3.1.1.2.1 FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)

"La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.

Formulación de objetivos organizacionales. Definición de los objetivos globales que se pretende alcanzar a largo plazo y define el orden e importancia y la prioridad de cada uno en la jerarquía de objetivos.

Análisis de las fortalezas y limitaciones. Análisis organizacional de las condiciones para evaluar las principales;

- ▶ **Fortalezas.** Fuerzas propulsoras de la organización, facilitan la consecución de los objetivos organizacionales
- ▶ **Debilidades:** Limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan e impiden el logro de tales objetivos

Este análisis incluye:

Análisis de los recursos (recursos financieros, maquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etc.) de que dispone, la empresa o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales y futuras.

Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo entre los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.

Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores en función de las utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.

Análisis de las condiciones externas que rodean la empresa y le imponen:

- ▶ **Oportunidades**
- ▶ **Amenazas o riesgos**

Que comprende:

Mercados atendidos por la empresa, sus características y tendencias.

La competencia, es decir, las empresas que actúan en el mismo mercado disputándose los mismos clientes o consumidores.

Factores externos o macroambiente.

Formulación de alternativas estratégicas o medios que la empresa puede adoptar para alcanzar los objetivos organizacionales, considerando las condiciones establecidas por el microambiente y el macroambiente

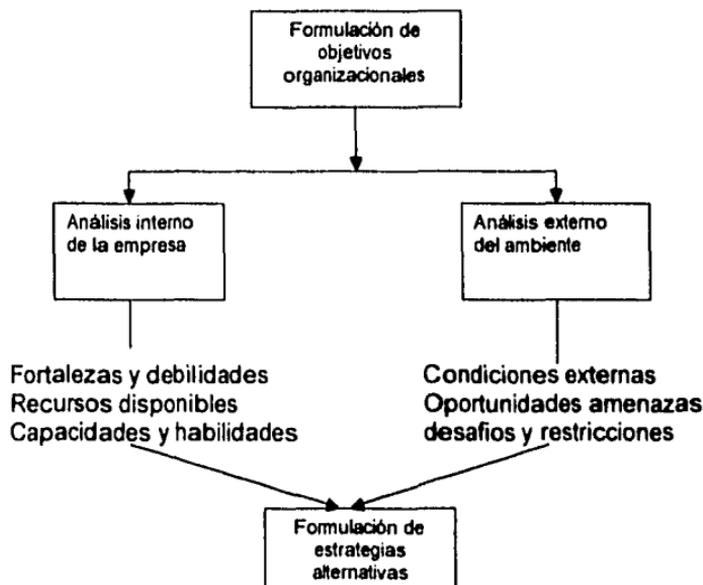


Figura 2 Las bases de la planeación estratégica ²⁰

²⁰ Ibid pág 30

2.3.1.1.3 CREACIÓN DE ESCENARIOS

Después de crear o revisar los conceptos de la misión y el análisis del entorno se realiza la creación de escenarios que contempla:

- ▶ Las diferentes oportunidades de negocios
- ▶ Rendimiento sobre la inversión
- ▶ Número de clientes actuales y potenciales
- ▶ El número de empresas en giro.

La creación de escenarios o determinación del campo producto-mercado debe efectuarse tomando una escala de tiempo para conocer el comportamiento del pasado.

		PRODUCTO	
		Actual	Nuevo
MERCADO	Actual	Penetración en el mercado actual	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevo	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación de nuevos productos

Cuadro 6 La matriz producto/mercado y sus alternativas²¹

Cada uno de estos cursos de acción futura debe analizarse, evaluarse y compararse con los demás, en términos de costos, inversiones necesarias, riesgos involucrados, disponibilidades existentes, posibles resultados e intereses implicados. Con este análisis se determina la amplitud y rentabilidad, así como la estabilidad del mercado.

²¹ Ibid pág. 30

2.3.1.1.4. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

"Los objetivos o metas, son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades. Representan no solo el punto final de la planeación, sino también el lugar hacia donde se encaminan la organización, integración, dirección y liderazgo y control. Si los objetivos organizacionales constituyen el plan básico de la organización, un departamento puede también tenerlos. Sus metas contribuyen claro está, al logro de los organizacionales"²²

"Los objetivos son resultados futuros que pretenden conseguirse en cierto período mediante la aplicación de los recursos disponibles o posibles. Los objetivos son pretensiones futuras que, una vez alcanzadas, dejan de ser objetivos y se convierten realidad"²³

A través de los objetivos, la misión se traduce en elementos reales, como son:

- ▶ Asignación de recursos (qué)
- ▶ Asignación de actividades (cómo)
- ▶ Asignación de responsables (quién)
- ▶ Asignación de tiempos (cuándo).

Los objetivos pueden ser:

- ▶ Múltiples.
- ▶ De corto y largo plazo.
- ▶ Cualitativos y cuantitativos.

Un objetivo debe ser realista, es decir susceptible de ser alcanzado y por último, debe ser consistente para que no choque con otros objetivos, ya que en cierta forma, todos mantienen una interrelación.

²² Ibid pág 31

²³ Ibid pág 30

Así pues una organización puede elegir de entre la siguiente lista, los objetivos que más le convengan.

Objetivos estratégicos:

- ▶ Posición en el mercado.
- ▶ Rentabilidad,
- ▶ Innovación tecnológica y/o comercial.
- ▶ Imagen y prestigio.
- ▶ Competitividad.
- ▶ Crecimiento.
- ▶ Desarrollo de talentos
- ▶ Productividad.
- ▶ Responsabilidad social,
- ▶ Participación en el mercado.
- ▶ Participación en el segmento
- ▶ Participación en el esfuerzo publicitario.
- ▶ Tasa de retorno de la Inversión

2.3.1.2 ETAPA SECUNDARIA O DE OPERACIÓN.

Para esta etapa deben considerarse los siguientes puntos:

1. Establecimiento de las metas deseadas por la empresa
2. Diseño de la orientación estratégica, que comprende:

- ▶ Estrategias de crecimiento
- ▶ Estrategias competitivas
- ▶ Estrategias de mercadotecnia
- ▶ Estrategias de desarrollo

3. Elaboración y asignación del presupuesto total de mercadotecnia
4. Medidas de control para el plan.
5. Medidas de evaluación y control.

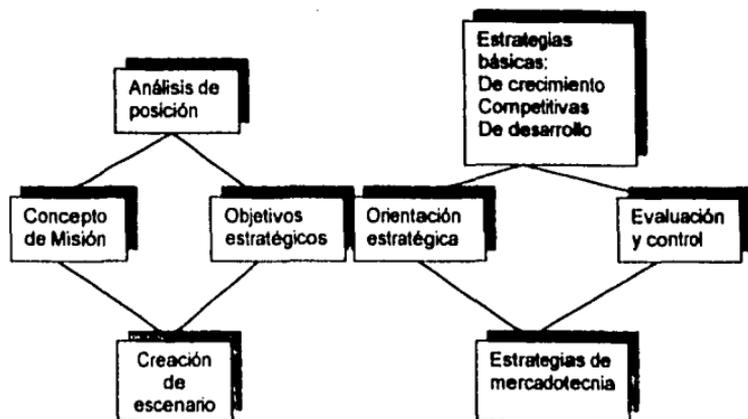


Figura 3 Etapas de la planeación estratégica ²⁴

²⁴ Ibid pág 35

Durante muchos años los militares emplearon estrategias, o planes magnos, los cuales se realizaban a la luz de lo que se creía que un adversario podría o no hacer. Aunque el término "estrategias" tiene todavía, a menudo, una implicación competitiva, ha sido creciente su uso para reflejar conceptos globales y amplios, relativos a la operación empresarial. Por lo tanto, las estrategias denotan casi siempre un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios. Anthony las define como el resultado de "El proceso de decidir sobre los objetivos de la organización, sobre los cambios en éstos, sobre los recursos usados para alcanzarlos, y sobre las políticas que han de regular la adquisición, el uso y la disposición de estos recursos". Y Chandler define a la estrategia como "la determinación: de las metas y objetivos básicos a largo plazo, y la adopción de los cursos, de acción, y la asignación, de recursos necesarios para llevar a cabo esas metas".²⁵

"El antiguo concepto militar define estrategia como aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo". En términos empresariales podemos definirla como:

La movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo. La táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general. En el plano militar, la movilización de tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plano gerencial el presupuesto anual o el plan anual de inversiones son planes tácticos dentro de una estrategia global a largo plazo. Una guerra requiere la aplicación de una o más estrategias; cada estrategia requiere varias acciones o medidas tácticas. La planeación quinquenal en una empresa exige la adopción de una estrategia, a la cual se unen los planes tácticos de cada uno de los años de ese período.

²⁵ Ibid pág. 31

La diferencia básica entre estrategia y táctica está en los siguientes aspectos:

Estrategia	Táctica
<ul style="list-style-type: none">▶ Abarca la organización en su totalidad. ▶ Es un modelo para alcanzar los objetivos organizacionales ▶ Se orienta a largo plazo ▶ Es decidida por la alta dirección	<ul style="list-style-type: none">▶ Se refiere a cada departamento o unidad de la organización ▶ Es un medio para alcanzar objetivos por departamento ▶ Se orienta a mediano y a corto plazo ▶ Es determinada por cada gerente de departamento o unidad de la organización

Cuadro 7. Comparación entre estrategia y táctica ²⁶

"ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO:

Sirven para que la empresa logre su expansión en forma lógica y controlada y para ello se utilizan las siguientes estrategias:

- ▶ **Estrategias intensivas:** Se emplean para que la empresa aproveche las oportunidades que se presentan en los productos y en los mercados que maneja o podría manejar la empresa en un futuro. Se subdividen en penetración de mercado, creación de mercados, creación de productos y diversificación.

²⁶ Ibid pág 30

► Estrategias de integración. Con objeto de incrementar la eficiencia, eficacia, control, etc., la empresa puede realizar una integración hacia adelante (con lo cual tendrá más dominio sobre sus sistemas de distribución), una integración hacia atrás (que se manifiesta en un mayor control sobre su sistema de suministros y desarrollo de proveedores) o bien una integración de tipo horizontal (que consiste en el control de sus competidores).

► Estrategias conglomerantes o de consolidación. La finalidad de estas estrategias es lograr la armonía en el funcionamiento de la organización mediante el desarrollo económico, tecnológico, y humano, de la empresa con lo cual se obtendrá una mayor estabilidad organizacional.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.

Son una serie de estrategias cuya aplicación depende de los resultados que quieran obtenerse y de la situación que presenta la propia empresa y sus competidores. Estas estrategias se desarrollan para empresas grandes, pequeñas y medianas.

a) Para las empresas dominantes se encuentran:

La innovación, ya sea de tipo tecnológico o comercial

► La política de precios, en los que sube o baja el precio con el objeto de desbancar a los competidores,

► La política promocional, que se encarga de atraer a los consumidores mediante ofertas diversas.

► La política empresarial también llamada " guerra de empresas", cuyo objetivo consiste en destruir literalmente al

competidor o competidores en vez de contender con ellos, como se pretende hacerlo con la innovación y con las políticas de precios y de promoción.

b) Para empresas menores:

- ▶ **Diferenciación de productos**, que consiste, en encontrar algo nuevo en el producto que lo haga más atractivo,
- ▶ **Segmentación de mercados**, que se utilizan para obtener aquellos mercados que las grandes empresas descuidan.
- ▶ **Distribución Selectiva**, su finalidad es la de comercializar el producto mediante nuevos canales y que no son utilizados por otras empresas.
- ▶ **Promoción selectiva**, que está dirigida a un mercado en especial y que evita una confrontación directa en este sentido, con los líderes del mercado.

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO:

Se utiliza básicamente como un medio de crecimiento con base en la diversificación cuando el sistema medular de mercadotecnia no ofrece grandes oportunidades de crecimiento y cuando fuera de dicho sistema si las hay.

Se divide en tres grandes grupos que son:

- ▶ **Estrategias de diversificación concéntrica.** Esta estrategia consiste en agregar un nuevo producto o servicio que sea compatible con la línea de productos que ofrece actualmente la empresa y, por ende, con la tecnología y el sistema de mercadotecnia que maneja. Esta estrategia tiene como consecuencia la atracción de nuevos tipos de clientes.

► Estrategia de diversificación horizontal. Difiere de la estrategia anterior, ya que en la horizontal se busca una satisfacción más completa de los clientes actuales de la empresa, mediante una nueva línea de productos pero que no tienen relación tecnológica con los actuales.

► Estrategia de diversificación conglomerada. Esta estrategia se utiliza cuando se desea una diversificación total de la empresa, es decir, cuando se desean nuevos productos para nuevos mercados, los cuales son totalmente distintos en cuanto a tecnología y mercadotecnia se refiere.

ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA.

Estas estrategias están orientadas a las variables que la empresa puede controlar, y que responden a las preguntas que dicha empresa puede tener con respecto a la comercialización de sus productos.

Estas estrategias se dividen:

► Estrategia de entrada, que responde a la pregunta ¿Cómo? Ya que como su nombre lo indica, es posible ubicar un producto dado en un lugar más favorable mediante su innovación, precio, canales, calidad, etc.

► Estrategias de segmentación/posicionamiento, que se utiliza para explotar el segmento escogido como blanco de mercado (que para la empresa resulta ser el más rentable) y para apropiarse de él mediante las características propias del producto. Esta estrategia responde a la pregunta ¿Dónde?

- ▶ Estrategias de la mezcla de mercadotecnia. Son consideradas como las cuatro variables (precio, plaza, producto, promoción) que la empresa puede utilizar en forma combinada para impactar al mercado. Nos responden a las preguntas ¿Qué?, ¿Por qué? Y ¿para qué?. Así pues, encontramos una mezcla para un solo producto, varias mezclas para un solo producto, una mezcla para varios productos y, por último varias mezclas para varios productos.

- ▶ Estrategia de oportunidad. Contesta a la pregunta ¿Cuándo? Ya que está encaminada a determinar el momento oportuno de intentar una acción significativa para la empresa como es el lanzamiento de un producto nuevo.²⁷

2.4 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

El análisis y la creatividad son la esencia de toda buena estrategia. Hacerla expresa ayuda a unir esfuerzos. Uno puede cosechar los beneficios de integrar el análisis y la creatividad que son la esencia de toda buena estrategia. Es un motivo de realización y reconocimiento hacer una planeación estratégica que derive el accionar de muchos y el beneficio para todos.

A más retos y presiones existen beneficios si se tiene una estrategia expresa. Un primer beneficio es que logra la unidad de propósitos. Los mejores estrategas son aquellos directores que logran institucionalizar una visión estratégica, hacerla expresa y lograr que la gente se entusiasme con ella.

No existe un sistema de planeación que sirva para todas las instituciones. Cada institución tiene que encontrar sus sistemas peculiares de planeación.

²⁷ Ibid pág 35

Después de los puntos anteriores hay que mencionar cuales son las razones positivas para planear:

- ▶ **Acelerar el ritmo de crecimiento.**
- ▶ **Mejorar índices o niveles de servicio.**
- ▶ **Servir mejor las necesidades del sector.**
- ▶ **Controlar el futuro y prevenir situaciones.**
- ▶ **Mejorar la utilización de recursos.**
- ▶ **Cambiar o ampliar rumbo de la institución.**
- ▶ **Establecer objetivos más realistas, enfocados y exigentes; lograr la excelencia en el servicio.**
- ▶ **Fortalecer la posición de la organización de la institución.**
- ▶ **Desarrollar más a los recursos humanos.**
- ▶ **Anticipar cambios en el entorno que nos afectarán.**
- ▶ **Facilitamos la obtención de recursos externos.**
- ▶ **Calcular con precisión los riesgos que tomaremos.**
- ▶ **Mejorar la comunicación en la Institución.**
- ▶ **Conocer mejor nuestro entorno de posibilidades de servir.**

La planeación estratégica obliga a un cambio de actitud por parte de la persona que se encuentran en la dirección de la empresa en el área administrativa, los cambios que debe de hacer son los siguientes:

- ▶ Personal. Un cambio de actitud y pensamiento en el personal que labora en la empresa o en el área que se quiere mejorar
- ▶ Decidido. Debe de estar convencido que lo que va a hacer es lo correcto.
- ▶ Consistente. En el que se lleva a cabo en la planeación estratégica.
- ▶ Ejemplar. Debe de dar el ejemplo con el cambio de actitud que se presenta al llevar a cabo la planeación estratégica.

Por lo cual se presentan seis cambios claves de actitud:

- ▶ Enfrente la realidad cual es, no se la imagine, suponga o invente, cuando no sepa: pregunte o averigüe.
- ▶ Sea cándido, directo y abierto con todos, que nunca supongan que usted sabe todo, se trata de un proceso en que todos aprenden.
- ▶ No se administre; dirija, sea líder con visión estratégica a largo plazo...siempre.
- ▶ Cambie antes de verse forzado a ello,
- ▶ Si no tiene una ventaja competitiva; no compita.
- ▶ Controle (diseñe) su propio destino, o habrá alguien que lo querrá controlar,

Las reglas sobre la planificación estratégica son las siguientes:

- ▶ No todas las instituciones mejoran por el solo hecho de adoptar un sistema de planeación estratégica, solo las que lo hacen de una manera decidida, tenaz y comprometidamente.
- ▶ No existe un modelo ideal para todas o cualquier institución.
- ▶ Las organizaciones pequeñas y medianas, planean distinto de las más grandes, juega más la intuición, el olfato y la creatividad que los sistemas rígidos de analizar el futuro.
- ▶ El éxito del sistema radica más en la calidad de los ejecutivos que lo adoptan, que en el sistema mismo.
- ▶ Nunca se termina de descubrir maneras de hacer mejor la planificación.
- ▶ Es fácil y peligroso polarizarse a la planeación misma, en vez de al logro de los resultados que se persiguen.
- ▶ No debe excluirse al usuario del proceso de planeación, cada quien lo incorpora como mejor cree que convenga.
- ▶ No es fácil ni rápido.
- ▶ Todo sistema debe resistir un análisis de costo/beneficio,

Siempre se tiene que definir el tipo de sistema de apoyo para la estrategia que se va a seleccionar: de control, de información, de desarrollo, de innovación, de reconocimiento, de integración, de mejora integral, de revisión y supervisión, de motivación y de planeación.

Para llevar a cabo la planeación se tiene que tomar en cuenta:

- I. No trabajar solo sino en equipo.
- II. No delegar la planeación en un ejecutivo,
- III. No ahogarse en el proceso, hay que accionar.
- IV. Sí no se sabe la respuesta, dígalo y pregunte a quien sepa mejor que usted
- V. Si se detiene demasiado, "decida" y luego regrese al sistema.
- VI. Gane y no solo compita.

CAPITULO 3

PLAN DE NEGOCIOS COMO HERRAMIENTA DE MEJORA EN LA EMPRESA.

3.1 CONCEPTO DE PLAN DE NEGOCIOS.

El plan de negocios es la forma como se ve una empresa en un futuro.

El empresario que desee iniciar un negocio debe de tener un plan para implementar en la empresa que desea formar, esta planeación debe tener una visión de largo plazo.

La planeación del negocio puede ser hecha por el propio dueño de la empresa, o por algún profesionista que se dedique a ello, se recomienda principalmente que la persona que haga esta planeación sea el dueño, por la visión particular que tiene de su negocio.

El plan de negocios también es conocido como un plan de trabajo, y se define como: "asignar tiempos, responsables, metas y recursos a cada actividad de la empresa, de tal manera que permita cumplir con los objetivos que la misma se ha trazado."

"Un plan de trabajo es fundamentalmente la expresión concreta, clara y específica de la planeación que se ha realizado en cada una de las áreas de la empresa".

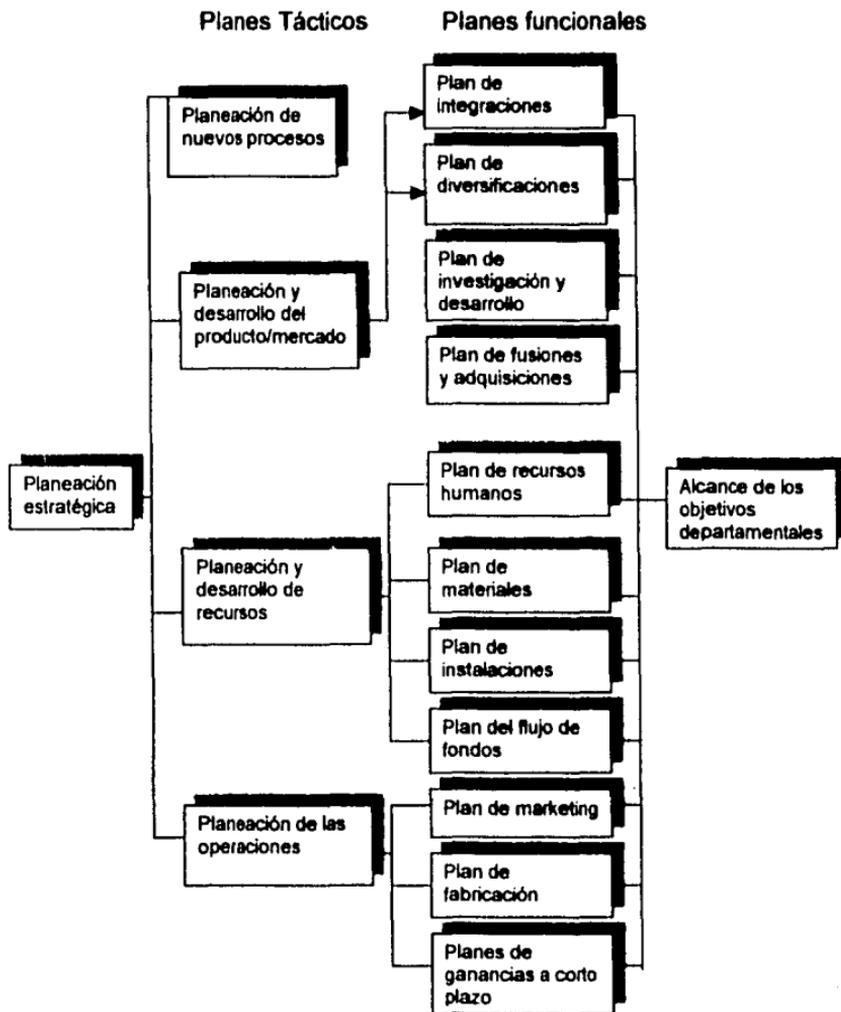


Figura 4. Esquema típico de los planes tácticos ²⁹

²⁹ Ibid pág. 30.

3.2 EL PLAN DE NEGOCIOS COMO RESULTADO DE UN PROCESO DE PLANEACIÓN

El plan de negocios es la idea misma del futuro de la empresa, el empresario utiliza la planeación estratégica como metodología que le ayudará a enfocar ese futuro.

Se necesita saber las necesidades de la empresa para definir la forma de aplicar el plan. Al conocer los problemas que afectan el desarrollo de la empresa, es más fácil saber cuáles son los puntos que se tienen que tratar para el mejoramiento del negocio.

Este plan que se les presenta a los inversionistas debe de ser interesante, pues si ven que pueden conseguir las mejores ganancias al aportar su dinero en la empresa, entonces se conseguirá tener una de las mejores inversiones para su negocio. Así podrá aplicar los puntos que tenía previsto en su plan de negocios y en el área específica de la empresa que se encuentra funcionando.

El estudio del plan, se realiza en etapas sucesivas y diferentes niveles de profundidad. Es decir, se realizan investigación y análisis de los indicadores gradualmente más detallados, tanto en el mercado, los aspectos técnicos, los financieros y así determinar la viabilidad o no viabilidad del proyecto.

Cuando se requiere mayor detalle, todas o algunas de sus partes se profundizan, con lo que se eliminan grados de incertidumbre y se garantiza el menor riesgo en la inversión. Para ello se analizan:

- ▶ Mercadotecnia
- ▶ Producción
- ▶ Administración y recursos humanos
- ▶ Finanzas

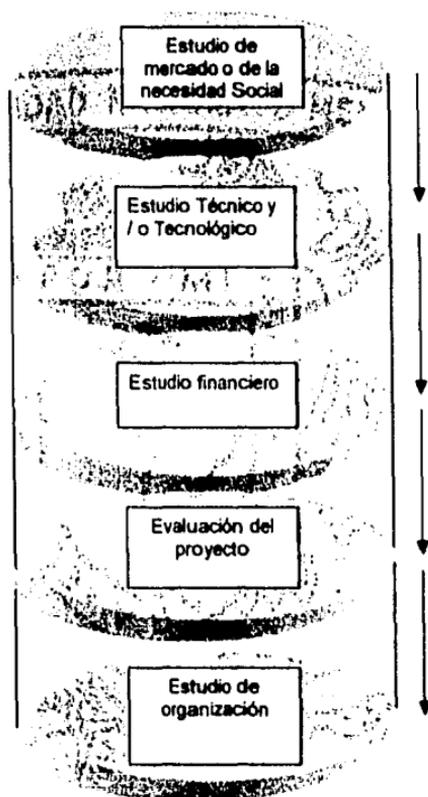


Figura. 5 Secuencia de estudios comprendidos en la fase de formulación y evaluación de proyectos.²⁹

²⁹ Nacional financiera * Guía para la formulación de proyectos de inversión* 3°. Reimpresión, México, 1997 Pág 22

3.2.1 MERCADOTECNIA

La mercadotecnia se inicia con la identificación de deseos, necesidades y valores de un mercado, y la forma eficiente de satisfacerlos, para ello es necesario estructurar las actividades que deberán llevarse a cabo dentro de la organización y establecer los controles adecuados para asegurar que se logre el resultado deseado.

El administrador de la mercadotecnia en la empresa reconoce que existen en el desarrollo de sus actividades, variables que se escapan a su control tales como el medio ambiente político, legal, tecnológico, la competencia, la economía, los fenómenos físicos, etc. Sin embargo puede establecer un control adecuado sobre variables como la investigación de mercado, el producto, la marca, el envase, el precio, los descuentos, la distribución física, la publicidad, la promoción, las relaciones públicas, los servicios y las garantías

De lo anterior se desprende que el administrador de la mercadotecnia debe buscar la optimización de la forma en que utiliza dichas variables, a fin de encontrar la más idónea capaz de brindar a la organización el alcanzar sus resultados con éxito, generando con ello expectativas de permanencia, estabilidad y crecimiento acordes a la planeación estratégica establecida por la alta dirección.

3.2.1.1 OBJETIVOS DEL ÁREA DE MERCADOTECNIA

El objetivo primordial de la mercadotecnia lo constituye la **satisfacción de deseos, y necesidades de los clientes propiciando en ello el logro de las metas de la organización.**

Objetivos de la organización. Generar la concordancia entre el logro de los objetivos de la organización y los del área de mercadotecnia.

Objetivos funcionales. Coordinación para la optimización de los recursos del área, mantener un nivel adecuado de intercambio con los clientes acorde a las posibilidades y las necesidades de la empresa.

Objetivos individuales. Que todos los integrantes del área puedan alcanzar sus objetivos personales acordes a su proyecto de vida y lograr que estos objetivos sean acordes a los objetivos de la organización.

Objetivos sociales. La mercadotecnia en su interacción con la sociedad debe propiciar mejores niveles de vida y la creación de un ambiente acorde a los principios de moral y sana convivencia.

3.2.1.2 ACTIVIDADES DEL ÁREA DE MERCADOTECNIA

De los objetivos previamente establecidos en el área partimos para hacer un análisis de las actividades a desarrollar dentro del área de mercadotecnia, a fin de estructurar la mezcla mas acorde para llegar en forma exitosa a los mismos.

- ▶ Plaza o mercado
- ▶ Producto
- ▶ Precio
- ▶ Promoción

Así mismo es necesario hacer un análisis de la competencia y los canales de distribución

3.2.1.2.1 PLAZA O MERCADO

El mercado se encuentra conformado por todos los clientes o consumidores reales o potenciales de un producto capaz de satisfacer sus necesidades o deseos, que estén dispuestos a efectuar un intercambio con la empresa.

Existen diferentes tipos de mercados:

- ▶ Internacionales, Nacionales, Estatales o Locales.
- ▶ Consumidores.
- ▶ Productores o Intermediarios.
- ▶ Gobierno.

Segmentación de mercado:

Separación de un grupo de consumidores con deseos o necesidades semejantes. Por ejemplo ver Cuadro 8.

Investigación de mercado

Proceso sistemático de recopilación e interpretación de hechos y datos que sirve a la dirección de una empresa para una correcta política de mercado, a fin de desplazar excesos de producción, o cuando se mejoran los sistemas productivos, se quieren lanzar un producto nuevo o simplemente detectar la oferta y la demanda en forma cualitativa y cuantitativa para regularla.

Los pasos para una investigación formal son:

- ▶ Determinación del objetivo
- ▶ Investigación preliminar
- ▶ Determinación de la hipótesis
- ▶ Método básico de recolección de información
- ▶ Determinación de la muestra o universo
- ▶ Diseño del cuestionario
- ▶ Prueba piloto (cuestionario definitivo)
- ▶ Trabajo de campo
- ▶ Tabulación
- ▶ Análisis e interpretación
- ▶ Conclusiones
- ▶ Presentación del informe final

CAPITULO 3.

Plan de negocios como herramienta de mejora en la empresa.

Geográficas	Demográficas	Psicográficas	Posición del usuario.
Regional Urbana Interurbana Clima	Edad Sexo Ocupación Educación Profesión Nacionalidad Estado civil Tamaño de la familia Ingresos Ciclo de vida familiar Religión Clase social Características físicas Actividades	Estilo de vida Personalidad o beneficios del producto Motivos de la compra Conocimiento del producto	No usuarios Ex usuarios Usuarios en potencia Usuarios por primera vez Usuarios regulares Tasa de uso: que se divide en: Usuario leve Usuario mediano Usuario fuerte Posición de lealtad Etapas de disposición que se divide en: Sin noticias del producto Conocimiento regular Conocimiento nulo Deseo y con intención de comprar.

Cuadro 8. Segmentación de mercados ³⁰

³⁰ Ibid pág 35

3.2.1.2.2 PRODUCTO

Producto o servicio. Conjunto de beneficios y servicios capaces de satisfacer una necesidad o deseo.

Clasificación del producto	Clasificación del producto
Duraderos y no duraderos	De consumo popular
De conveniencia o habituales	Gancho
De elección	De impulso
No buscados	De alta rotación
Industriales	De media y baja rotación
	De temporada
	Importados.

Cuadro 9 Clasificación del producto³¹

Planeación y decisiones del producto

Determinar que producto es el que ha de venderse y la forma en que se realizará y el nivel de oportunidad que tendrá, implica determinar:

- ▶ Si se ha de producir totalmente
- ▶ Si se modifica un producto ya existente (calidad, estilo, modelo, color, tamaño, material, etc.)
- ▶ Eliminarlo

Lanzamiento del producto

- ▶ Creación de ideas
- ▶ Selección de ideas o tamizado
- ▶ Análisis del negocio
- ▶ Desarrollo del producto
- ▶ Mercado de prueba
- ▶ Comercialización.

³¹ *Ibid* pág 35

Ciclo de vida del producto

- ▶ Etapa de introducción. Es la etapa en que se lanza el producto, efectuando para ello pruebas piloto.
- ▶ Etapa de crecimiento. El producto es aceptado por el mercado y se aprecia un crecimiento en la curva de ventas y de los beneficios.
- ▶ Etapa de madurez. Las tácticas de mercadotecnia y la imagen de su marca son bien conocidas, el producto se estabiliza y disminuye el margen de utilidad. Surgen nuevos usos del producto.
- ▶ Etapa de declinación. Es la última etapa, el paso de la moda es inevitable porque los nuevos productos empezarán a sustituir a los viejos.

Marca

Para efectuar una adecuada promoción y publicidad es necesario contar con imágenes que se fijen en la mente del consumidor, nombre o término simbólico para identificar al producto y para diferenciarlo de los de la competencia.

- ▶ Debe ser un nombre corto
- ▶ Debe ser un nombre fácil de recordar
- ▶ El sentido del nombre debe ser agradable
- ▶ Debe ser agradable a la vista
- ▶ Debe ser adaptable a cualquier medio de publicidad
- ▶ Debe reunir los requisitos indispensables para su registro.

Etiquetas

Es la parte del producto que contiene la información escrita sobre el artículo y debe contener:

- ▶ Marca registrada
- ▶ Nombre y dirección del fabricante
- ▶ Denominación del producto
- ▶ Naturaleza del mismo
- ▶ Contenido neto

- ▶ Número de registro en la Secretaría de Salud
- ▶ Composición del producto
- ▶ Códigos de barras
- ▶ Aditivos y la cantidad necesaria
- ▶ Fecha de fabricación, de caducidad, etc.
- ▶ Campaña actual de conciencia ecológica y de protección al ambiente

Envase y empaque

Es todo aquello que protege al producto con el fin de preservarlo y facilitar su entrega al consumidor. Existen diferentes tipos los más comunes son de cartón, papel o plástico, etc. Pero se deberá considerar que el empaque es un "vendedor del producto", y que esto representa para la compañía un costo que debemos tener presente.

Embalaje

Es la caja o envoltura con que se protegen contra la humedad, polvo, mermas, etc. Las mercancías para su transporte ó almacenamiento, y pueden ser de materiales aglutinados, maderas, barros, tambores, flejados, sacos, etc.

Servicio

Conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas, y tienen las siguientes características:

- ▶ Eficacia
- ▶ Funcionalidad
- ▶ Rapidez
- ▶ Oportunidad
- ▶ Atención al usuario
- ▶ Honradez
- ▶ Confiabilidad

3.2.1.2.3 PRECIO

Es la cantidad de dinero que se necesita para adquirir en intercambio la combinación de un producto y los servicios que lo acompañan.

Factores que intervienen en la fijación del precio

El Costo. Es un elemento esencial en la fijación de precios, ya que es indispensable para medir la contribución al beneficio y para establecer comparaciones y jerarquías entre productos.

La demanda y la Oferta

La demanda se refiere a la cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles mercados.

La oferta se refiere a las cantidades de un producto que los productores están dispuestos a producir a los posibles precios de mercado.

La competencia

El precio, es una importante arma competitiva, que induce a los consumidores a preferir el producto, pero es necesario determinar si somos una empresa que cuenta con competencia, o controles oficiales de precios.

- ▶ Estrategia y políticas de fijación de precios:
- ▶ Política de precios por área geográfica (LAB, uniformes por zona, entregas por zona)
- ▶ Política de un solo precio
- ▶ Política de penetración
- ▶ Política de sobre valoración del precio
- ▶ Política de precios de línea
- ▶ Política de prestigio
- ▶ Política de liderazgo en el precio
- ▶ Política de fijación de precios por costumbre
- ▶ Política de precios por sobre vivencia
- ▶ Precios relacionados con la demanda.

3.2.1.2.4 PROMOCIÓN DE VENTAS

Los elementos de la promoción son:

- ▶ Publicidad. Comunicación impersonal de productos o servicios para un mercado.
- ▶ Venta personal. Proceso de información y persuasión en forma de relación directa.
- ▶ Envase y empaque. Instrumento para atraer la atención de los consumidores.
- ▶ Promoción de ventas. Proceso para dar a conocer los productos en forma directa y personal.

ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN DE VENTAS .

ESTRATEGIAS PARA CONSUMIDORES	ESTRATEGIAS PARA LOS COMERCIANTES Y LOS DISTRIBUIDORES
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Premios ▶ Cupones ▶ Reducción de precios y ofertas ▶ Muestras ▶ Concursos y sorteos 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Exhibidores ▶ Vitrinas ▶ Demostradores

Cuadro 10. Tipo de estrategias de promoción de ventas²²

Premio

Un premio es una pieza de mercancía que se ofrece a un cierto costo para la empresa o para un cliente que compra un artículo en particular. Existen diferentes tipos de premios:

- ▶ Premios auto redimibles
- ▶ Premios adheridos a los paquetes
- ▶ Premios dentro de los paquetes
- ▶ Premios de recipientes reutilizables
- ▶ Premios por correos

²² Ibid pág 35

- ▶ Premios gratis en la compra de cierto valor
- ▶ Premios de continuidad
- ▶ Premios de puerta y de agradecimiento
- ▶ Premios mediante estampillas

Cupones.

Su objetivo es atraer consumidores hacia un producto o tienda determinada, estos equivalen a dinero y son aceptados como efectivo por los comerciantes.

- ▶ Cupones dentro o fuera del empaque
- ▶ Correo
- ▶ impresos

Reducciones de precio y ofertas

Forma de atraer a los clientes por el precio, normalmente adheridas a las etiquetas o en el paquete, es necesario apoyarlas con anuncios.

Ofertas

Son sinónimo de compras de dos productos o más. Requieren de un empaque especial para unir los productos o de la información suficiente sobre la oferta.

Muestras

Una muestra es una estrategia de promoción de ventas en la que el producto es el principal incentivo, existen diversos tipos de muestras:

- ▶ Muestras dentro del empaque
- ▶ Muestras de puerta en puerta
- ▶ Muestras por correo
- ▶ Muestras en las tiendas

Concursos y sorteos

Los concursos y sorteos son estrategias promocionales en las que el incentivo principal para el consumidor es la oportunidad de ganar algo con un esfuerzo e inversión mínimos.

Exhibidores

Su propósito mostrar productos a los clientes, tales como anuncios exteriores, aparadores, cartulinas, deben ser atractivos, adaptarse al tipo de decoración de la tienda, y de que el producto que presentan es valioso.

3.2.1.2.5 PUBLICIDAD

Publicidad es aquella actividad que utiliza una serie de técnicas creativas para diseñar comunicaciones persuasivas e identificables, transmitidas a través de los diferentes medios de comunicación; pagada por un patrocinador y dirigidas a una persona o grupo con el fin de desarrollar la demanda en un producto, servicio o idea.

Por el patrocinador	Por la forma de pago	Propósito del mensaje
Por los fabricantes	Publicidad individual	Para la demanda
Por los intermediarios	Publicidad en cooperativa	primaria
		Para la demanda selectiva
		Propósito del mensaje
		De acción directa
		De acción indirecta
		Del enfoque del mensaje
		De servicio público

Cuadro 11. Tipos de Publicidad³¹

Existen además la publicidad Social y la publicidad subliminal.

Pasos para una campaña publicitaria

- ▶ Identificar y analizar el grupo meta de la publicidad
- ▶ Determinar los objetivos de la campaña
- ▶ Fijar el presupuesto
- ▶ Especificar el enfoque o tema
- ▶ Elegirlos medios
- ▶ Elaborar la programación

³¹ Ibid pág 35

Medios publicitarios

Medios masivos mas comunes: Televisión, cine, radio, prensa.

Producción del anuncio

Atención, Interés, Deseo, Decisión, Acción,

3.2.1.2.6 DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre si que hacen llegar los productos o servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales.

Factores que influyen en el diseño de canales de distribución

- ▶ Características de los clientes
- ▶ Características de los productos
- ▶ Características de los intermediarios
- ▶ Características de la competencia
- ▶ Características de la empresa
- ▶ Características ambientales

Clasificación de los canales de distribución

Canales para productos de consumo

- ▶ Productores-consumidores
- ▶ Productores-minoristas-consumidores
- ▶ Productores-mayoristas-minoristas-detallistas-consumidores

Canales para productos industriales

- ▶ Productores-usuarios industriales
- ▶ Productores-distribuidores industriales-consumidores industriales
- ▶ Productores-agentes-distribuidores industriales-usuarios industriales
- ▶ Productores- agentes- usuarios industriales.

3.2.2 PRODUCCIÓN

La administración de la producción es la aplicación de las técnicas y estrategias de la teoría administrativa al incremento en la manufactura de productos para satisfacer los deseos y necesidades de los clientes.

La administración de la producción implica el manejo de elementos como producto, planta, procesos y programas para llevar a cabo su misión como área funcional de la empresa y contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la alta gerencia.

El reto para el administrador de producción es lograr el mejoramiento de las organizaciones de las que forman parte haciéndolas más eficientes y eficaces en el manejo de sus productos.

Un uso más eficaz significa lograr la producción de los bienes o servicios adecuados, de manera que sean aceptables para la sociedad y cubran sus objetivos. Un uso más eficiente significa que una organización debe utilizar la cantidad mínima de recursos necesaria para la producción de sus bienes y servicios. Estos dos factores conducirán a elevar los niveles de productividad.

3.2.2.1 OBJETIVOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN.

El objetivo primordial de la administración de la producción lo constituye el proporcionar y mantener la cantidad de productos requeridos y con la calidad que se este requiriendo por el cliente.

Objetivos de la organización; El administrador de la producción tomará en cuenta todo el tiempo que su ámbito de responsabilidad es sólo una parte de la organización global, que a su vez se ha fijado objetivos generales y que deberá existir concordancia entre esos dos niveles de metas, que en no pocas ocasiones vienen a coincidir en la práctica .

Objetivos funcionales : Mantener la cantidad y calidad en los productos en un nivel adecuado a las necesidades de la empresa, cuando las necesidades de la organización se cubren en exceso se incurre en el dispendio de recursos.

Objetivos individuales: Contribuir al logro de las metas organizacionales y como área funcional propiciando que cada integrante disminuya la cantidad de tiempos improductivos, mermas y desperdicios de materias primas y materiales, así como mantener en buen estado instalaciones y maquinaria utilizadas en el desarrollo de sus actividades.

Objetivos Sociales: La administración de la producción se propone contribuir positivamente en las necesidades y demandas de carácter social, cuidando siempre que esas necesidades y demandas no afecten de manera negativa la contribución en la entidad,

3.2.2.2 ACTIVIDADES DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

"Siempre es importante tener presente que administración de la producción no es lo mismo que ingeniería de producción, pese a que hay áreas considerables de interés mutuo. En términos generales, el ingeniero de producción se encarga de diseñar el equipo físico, en tanto que el gerente de producción se ocupa en organizar el uso del equipo y de los demás recursos, personal, materiales, y dinero. Igualmente importante es darse cuenta que los conocimientos técnicos, de cualquier especialidad, son un requisito necesario en un gerente de producción."³⁴

Administración de la producción

De todas las funciones administrativas la administración es la más difícil de definir, porque incorpora gran cantidad de tareas diversas pero interdependientes. Por lo tanto dividirla equivale a destruirla, pero sin esa división es imposible analizar el trabajo.

Las divisiones están dadas de la siguiente manera:

- ▶ El producto
- ▶ La planta
- ▶ El proceso
- ▶ Los programas
- ▶ El personal

La función de producción emplea la fuerza de trabajo, utiliza la mayor parte de los recursos físicos y atrae casi todos los recursos financieros. En consecuencia, las presiones para encontrar soluciones inmediatas a las problemas están dadas de la siguiente manera:

- ▶ Un retraso en las entregas
- ▶ Una maquina ociosa
- ▶ Líneas de operarios no productivos
- ▶ Reducción de calidad
- ▶ Procesos inciertos

³⁴ Lockyer Keyth " La producción industrial" Edit. Alfaomega Santa Fé de Bogotá 1998.

3.2.2.2.1 PRODUCTO

El producto es el resultado más palpable de la interrelación entre mercadotecnia y producción: no basta con que el consumidor necesite el producto: la organización debe tener capacidad para producirlo: Por lo tanto, todas las funciones de la compañía deben concordar en asuntos tales como:

- ▶ Rendimientos
- ▶ Estética
- ▶ Calidad y confianza
- ▶ Cantidad
- ▶ Precio de venta o costos de producción
- ▶ Fechas de entrega

Para ponerse de acuerdo sobre los puntos anteriores se deben tener conocimiento de los factores externos, como necesidad del mercado, situación cultural prevaleciente, limitaciones externas, y los requerimientos ambientales. Simultáneamente se deben examinar diversos aspectos internos, por ejemplo, la compatibilidad de un nuevo producto en los sistemas de producción y las instalaciones existentes, así como las tradiciones y si dicho producto aumentará excesivamente la variedad de actividades en la organización.

Beneficios del control de variables:

Pueden considerarse bajo tres rubros principales, como son:

- ▶ En mercadotecnia
- ▶ En diseño
- ▶ En producción

En mercadotecnia

Una amplia variedad de productos reduce las ventas que pueden realizarse en cualquier momento. La reducción de estas variables no debe llevarse al extremo que no se pueda surtir los productos que demandan los clientes, pero debe de tenerse en cuidado en aquellos productos que se hacen en menor escala, que sin embargo se venden a precios considerablemente altos. En caso de proporcionar servicio al cliente después de la venta, mientras menor sea el número de productos mejor será el servicio, y como se reduce el número de refacciones que deben en existencia, menor será el costo del servicio. Esto puede ser un factor de venta muy potente y a menudo determinar una venta, a la vez que contribuye al prestigio que trae consigo los pedidos constantes.

En diseño.

Mientras menor sea el numero de piezas, mayor será la productividad de la oficina de diseño y dibujo. Es frecuente descubrir que una pieza es igual a otra que ya se fabrica o remplaceable por ello esto evita: esfuerzo de diseño, control de la producción, e ingeniería de producción.

En producción

Si puede usarse una pieza en lugar de dos. los turnos de producción serán mas prolongadas y el tiempo complementario montaje — desmontaje reducirá tanto en forma absoluta como en su distribución. Se requiere menos ayuda de producción, y habrá una mayor utilización de las plantas especiales. La reducción de la variable reduce en general la existencia de almacén, el espacio de almacenamiento se utiliza mejor. El costo del control de existencias y el inventario se reducirá en forma proporcional. Para la área de compras lo beneficia de tal forma que realiza menores pedidos y los que hace son por cantidades mayores.

Importancia de la calidad y de la confiabilidad

generalmente se acepta la existencia de tres factores que determinan la aceptabilidad de un producto por parte del consumidor.

- ▶ Calidad y confianza
- ▶ Entrega
- ▶ Precio

La calidad de un producto que anteriormente lo determinábamos con alta calidad, no significa que sea constante, ya que las necesidades de los clientes cambian: otros productos podrán establecer nuevas normas que cambien la percepción que tiene el cliente de sus necesidades. Además, los procesos y las políticas de manufacturas pueden deteriorarse de tal forma que, en conjunto, la apariencia del producto sea completamente impropia. Por lo tanto, una política de calidad requiere que la dirección constantemente:

- ▶ Identifique las necesidades de los clientes y su percepción de dichas necesidades
- ▶ Evalúe la capacidad total de la organización para producir el producto económicamente
- ▶ Reconocer que no pueden existir ni la calidad ni la confianza
- ▶ Asegúrese de que se entienden las políticas en todos los niveles
- ▶ Su retroalimentación conforme proviene del mercado
- ▶ Supervise el funcionamiento de la unidad de manufactura.

3.2.2.2 PROCESO

La decisión de fabricar el producto se toma conjuntamente las necesidades técnicas y organizativas del producto, de la organización y del personal. Es sumamente necesario combatir la ingenuidad del personal si se desea aumentar la variedad de métodos, coordinando las habilidades, conocimientos y capacidades intelectuales de quien van a aplicar los procesos. Si fuera posible encausar las buenas disposiciones y sentido común de todos los empleados.

Al decidir sobre un proceso es necesario examinar factores tales como:

- ▶ Capacidad disponible
- ▶ Habilidad disponible
- ▶ Tipo de producción
- ▶ Distribución de planta y del equipo
- ▶ Seguridad
- ▶ Necesidades del mantenimiento
- ▶ Costos previstos

Por lo general se aceptan cinco tipos tradicionales de producción, como son por trabajo, producción por lote, producción continua, producción en masa, por trabajo específico.

Producción por trabajo

La producción por trabajo, pedido, discontinua, por proyecto o por obra terminada, es la fabricación de una sola obra completa por un operario o grupo de operarios.

Producción por lote

Al aumentar las cantidades mas allá de las pocas que se fabricaban durante las primeras etapas de las compañías.

Producción continua

La producción por lote se caracteriza por la inconsistencia en el incremento de trabajo que se agrega al material básico, esta producción se convierte en producción continua al eliminar el periodo de reposo antes descrito. En otras palabras la producción continua se define como aquella en donde el contenido de trabajo del producto aumenta en forma continua

Producción en masa

Es una producción en gran escala y como tal se puede realizar aplicando los métodos de producción

Producción por trabajo específico

Es una producción que solo se efectúa sobre pedido de los clientes y no para existencia.

3.2.2.2.3 PLANTA

Para fabricar el producto se requiere algún tipo de planta, tanto en términos de construcción como equipo. Esta planta, que representa la mayor parte de los activos fijos de la organización, debe satisfacer las necesidades del producto, del mercado, del operario y de la organización. Debe continuar funcionando durante todo el tiempo en que se entregan previstas las necesidades del consumidor.

Por consiguiente, el gerente de producción se ocupara de cuestiones tales como:

Rendimiento

Demandas futuras previsibles

- ▶ Diseño y distribución de las construcciones
- ▶ Confiabilidad del equipo
- ▶ Continuidad del rendimiento
- ▶ Seguridad de las instalaciones y de la operación
- ▶ Responsabilidad social

Estos puntos deben tomarse en cuenta junto con las limitaciones financieras, fiscales, políticas y culturales impuestas por el medio en el que se desenvolverá la producción

Para lograr un buen diseño de la planta de producción es necesario tener información sobre los factores que la pueden afectar como son:

- ▶ Espacio requerido tanto inmediata como potencialmente.
- ▶ Fecha máxima de terminación.
- ▶ Calidad y duración del edificio.
- ▶ Emplazamiento propuesto.
- ▶ Costo máximo

Los puntos que deben resolverse teniendo presente la utilización futura de la planta:

- ▶ Tamaño de la planta.
- ▶ Altura requerida de los techos.
- ▶ Cargas a soportar (pisos, máquinas, material).
- ▶ Accesos.
- ▶ Iluminación.
- ▶ Ventilación y calefacción;
- ▶ Servicios.
- ▶ Eliminación de desperdicios.
- ▶ Requerimientos especiales del proceso,

DISTRIBUCIÓN DE PLANTA

Criterios que se debe tomar para una buena distribución,

- ▶ Flexibilidad máxima.
- ▶ Coordinación máxima.
- ▶ Utilización máxima del volumen.
- ▶ Visibilidad máxima.
- ▶ Accesibilidad máxima.
- ▶ Distancia mínima.
- ▶ Manejo mínimo.
- ▶ Incomodidad mínima.

- ▶ Seguridad inherente.
- ▶ Equipos de seguridad.
- ▶ Flujo unidireccional.
- ▶ Ruta visible.
- ▶ Identificación del espacio de trabajo.

VENTAJAS DE UNA BUENA DISTRIBUCIÓN

- ▶ Minimización del tiempo y costo del proceso
- ▶ Simplificación de la supervisión del personal y el control de la producción.
- ▶ Los cambios de programas se facilitan
- ▶ Elevación de la producción empleando al máximo los espacios
- ▶ Se fomenta el sentimiento de unidad entre los empleados.
- ▶ Se mantiene la calidad de los productos mediante métodos mejores y más seguros.

ESQUEMA DE DISTRIBUCIÓN

- ▶ Tipo y cantidad de mano de obra y estructura de la organización.
- ▶ Plano acotado del edificio incluidos los servicios.
- ▶ Volumen de trabajo que habrá de producirse.
- ▶ Operaciones por realizar (descripción), operaciones peligrosas, ruido, polvo, gases, etc.
- ▶ Equipo necesario para realizar la operación.
- ▶ El número de movimientos de material de un centro de trabajo a otro
- ▶ Cualquier tiempo muerto.
- ▶ Volumen de materiales o partes terminales que se requiere.
- ▶ Líneas de comunicación y salidas de emergencia.
- ▶ Requerimientos especiales.
- ▶ Si algún equipo de repuesto necesita almacén y bajo que consideración.

DISTRIBUCIÓN DE ESTACIONES DE TRABAJO.

Para distribuir las estaciones de trabajo se requiere:

- ▶ Plantear un modelo bidimensional.
- ▶ Estudiar la secuencia de operaciones.
- ▶ Detectar las operaciones clave y sus requerimientos.
- ▶ (Empaque cerca de la salida, primeras operaciones cerca del almacén).

DISTRIBUCIÓN DE MAQUINAS

Que las máquinas permitan el viaje de material y partes móviles.
Pasillos adecuados para la recolección y entrega de materiales.
Accesibilidad para el mantenimiento.

SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Los accidentes siempre tienen una causa y el deber del gerente es eliminar todas las causas posibles de accidentes.

El número de días de trabajo perdidos a causa de los accidentes es mayor que los debidos a conflictos laborales. Sin embargo, ninguna cifra puede reflejar el dolor y el sufrimiento que provoca un accidente.

Por razones económicas la prevención de accidentes es aconsejable, pero por razones humanitarias resulta esencial.

3.2.2.4 PROGRAMAS

Las tablas que fijan las fechas de entrega de los productos terminados son la otra expresión visible de la interacción entre producción y mercadotecnia, ya que no se concretan a establecer los plazos de entrega, sino también determina con eficiencia el flujo de efectivo, ese control primario de la viabilidad organizacional.

Si los programas no están debidamente aprobados entonces la programación se convierte en "promesas irresponsables con recursos insuficientes"

Los calendarios de entrega generan calendarios de:

- ▶ Compras
- ▶ Fabricación
- ▶ Mantenimiento
- ▶ Pagos
- ▶ Almacenaje
- ▶ Transporte

CONTROL DE LA PRODUCCIÓN

En esencia el control de la producción sirve para responder 2 preguntas:

- ▶ ¿Porque emprenderse una tarea determinada, cuando?
- ▶ ¿Hasta donde han avanzado las tareas en proceso?

El contralor de la producción debe tener un conocimiento total de los procesos de producción:

- ▶ Técnicas de organización eficiente de oficinas.
- ▶ Saber controlar los costos.
- ▶ Razonamiento matemático.

Un mal controlador de la producción genera:

- ▶ Excesivas existencias de materiales.
- ▶ Promesas de entrega incumplidas.
- ▶ Tiempos perdidos.

Un buen control de la producción genera:

Aumentos de la producción a menor costo que cualquier otro tipo de mecanismo.

Al momento de emitir un programa de ventas, mercadotecnia debe

emitir una orden de trabajo que autoriza la manufactura de productos o grupos de productos. Esta orden es el punto de partida de todas las actividades de control de la producción.

Control de la producción debe asistir al mercado al fijar la fecha de entrega que aparece en la orden de trabajo. A partir de esta orden se prepara un programa maestro que implica determinar los requisitos y disponibilidades de mano de obra y materiales.

DESPACHO Y PROGRESO

Esta reúne todos los documentos importantes y verifica en detalle la disponibilidad de mano de obra, materiales, herramientas, equipo y auxiliares emitiendo documentos de autorización.

Observa el comportamiento verificando que se estén cumpliendo los requerimientos del programa. Si hay desviaciones Despacho y Progreso hace las modificaciones necesarias en el programa para contrarrestar los resultados de dicha desviación.

SISTEMAS DE PROGRAMACIÓN.

Es inevitable que las prioridades cambien y el método de programación debe ser capaz de acomodarse a los cambios con extrema rapidez.

ESTABILIDAD DE PRIORIDADES.

Ninguna declaración de prioridades puede considerarse invariable; a medida que cambian las circunstancias las prioridades deben seguirlos. Sin embargo, la separación común entre las funciones de mercadeo y producción puede llevar a que se fijen prioridades que son en sí mismas inalcanzables.

UTILIZACIÓN DE LA PLANTA

La velocidad del flujo de material mientras más rápido pueda transformarse el material en bienes terminados mas rápidamente puede recuperarse la inversión inicial.

PROGRAMACIÓN Y CARGA.

Un programa es una representación del tiempo invertido en efectuar una tarea y debe deducirse de los requerimientos técnicos de la misma, los pronósticos de venta y la capacidad disponible puesto que toma en cuenta las relaciones tecnológicas entre varias funciones, por ejemplo:

Para hacer un producto es necesario efectuar un cierto número de funciones, algunas de las cuales se pueden realizar simultáneamente y otras deberán ser terminadas antes de iniciar la siguiente función.

Una ruta o lista de trabajo podría no mostrar este traslape, mientras que un programa debe de tomarlo en cuenta.

3.2.2.5 PERSONAL

"Respecto al personal de una empresa, trabajadores y empleados, precisan los objetivos siguientes:

Respeto a la dignidad humana

Los más altos salarios que permita la estabilidad económica de la empresa y su normal desarrollo.

Posibilidades de mejoramiento individual por méritos personales.

Estabilidad en el empleo, orientaciones oportunas para mejorar su eficiencia y procurar la máxima integración de este personal a la empresa."³⁵

³⁵ Velásquez Mastretta "Administración de los sistemas de producción" Edit. Limusa México 2001

3.2.3 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos es la aplicación de las técnicas y estrategias de la teoría administrativa al incremento de la productividad y calidad del desempeño del personal en el trabajo.

La administración de recursos humanos implica el manejo del recurso maspreciado de la organización: el personal. La eminente dignidad de la persona debe guiar toda esta actividad.

El desafío número uno de los administradores de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de las que forman parte haciéndolas más eficientes y eficaces en el manejo de sus recursos.

Un uso más eficaz significa lograr la producción de los bienes o servicios adecuados, de manera que sean aceptables para la sociedad y cubran sus objetivos. Un uso más eficiente significa que una organización debe utilizar la cantidad mínima de recursos necesaria para la producción de sus bienes y servicios. Estos dos factores conducirán a elevar los niveles de productividad.

3.2.3.1 OBJETIVOS DEL AREA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El objetivo primordial de la administración de recursos humanos lo constituye el proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización así como el mejoramiento de la contribución a la productividad que llevan acabo estos recursos.

Objetivos de la organización El administrador de recursos humanos tomará en cuenta todo el tiempo que su ámbito de responsabilidad es sólo una parte de la organización global, que a su vez se ha fijado objetivos generales y que deberá existir concordancia entre esos dos niveles de metas, que en no pocas ocasiones vienen a coincidir en la práctica.

Objetivos funcionales: Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la empresa, cuando las necesidades de la organización se cubren en exceso se incurre en el despido de recursos.

Objetivos individuales Contribuir al logro de las metas que cada persona se ha señalado, esto es parte de los objetivos de la administración de recursos humanos, en esta área se puede fijar como nivel mínimo deseable, lograr que la organización apoye los proyectos individuales que coinciden con los objetivos generales. Los objetivos que se cumplen son otros tantos pasos que la organización da en el logro de los objetivos generales que postula. Cuando los objetivos individuales no se cumplen, la motivación de los empleados decrece, puede disminuir el nivel del desempeño y aumentar la tasa de rotación de personal.

Objetivos Sociales. La administración de personal se propone contribuir positivamente en las necesidades y demandas de carácter social, cuidando siempre que esas necesidades y demandas no afecten de manera negativa la contribución en la entidad.

3.2.3.2 ACTIVIDADES DEL AREA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

" La administración de recursos humanos produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas en otras palabras, administrarlas en la organización, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional" ³⁶

A fin de lograr sus propósitos y objetivos, los administradores de personal obtienen, desarrollan, utilizan, evalúan y mantienen la calidad y el número apropiado de trabajadores, para aportar a la organización una fuerza laboral adecuada.

Las actividades de la administración de recursos humanos se pueden englobar en seis grandes bloques.

- Planeación de Recursos Humanos
- Proceso general de admisión y empleo
- Capacitación y desarrollo de personal
- Administración de sueldos y salarios
- Relaciones laborales
- Seguridad e Higiene

3.2.3.2.1 PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Actividad de recursos humanos en donde se realizan estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluye análisis de puestos proyectados y estudios de la posibilidad de desarrollo de los trabajadores para ocupar éstas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo y cuando sea necesario, reclutamiento y selección de nuevos empleados.

³⁶ Chiavenato Idalberto " Administración de Recursos Humanos" Edit. Mc Graw Hill Santa Fé de Bogotá Colombia 1999

3.2.3.2.2 PROCESO GENERAL DE ADMISIÓN Y EMPLEO

El proceso general de admisión y empleo tiene como función lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, acorde a la planeación de recursos humanos de la organización.

3.2.3.2.3 CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.

Comprende la formación integral del personal, generando los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar su trabajo, corresponde aquí la capacitación (Proporcionar conocimientos generalmente de carácter administrativo, técnico y científico) y el adiestramiento (Proporcionar destreza en habilidades para tareas motoras, trabajos de carácter muscular o motriz). Así mismo se prevé el desarrollo ascendente de los empleados acorde a su desempeño, conocimientos y antigüedad para generar un plan de vida y carrera dentro de la organización.

3.2.3.2.4 ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.

Es la parte de administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa. Permite articular en forma tal el pago del dinero con los servicios, prestaciones e incentivos que se le proporcionan al personal que, aún con las deducciones que su trabajo implica, se logre pagar salarios justos y convencer a los mismos de esta justicia.

3.2.3.2.5 SEGURIDAD E HIGIENE

Actividades de recursos que tienen como finalidad la conservación y el mejoramiento de la salud en el trabajo así como la abolición de los riesgos profesionales para lograr el bienestar físico, mental, social, económico y ocupacional de los empleados.

La higiene industrial tiene por objeto conservar y mejorar la salud de los trabajadores en relación con el trabajo que desempeñan y la seguridad industrial tiende a evitar accidentes en el trabajo.

3.2.4 FINANZAS

El campo de las finanzas está íntimamente relacionado con el campo de la economía y el de la contabilidad. La administración financiera puede contemplarse como una forma de la economía aplicada que da énfasis a conceptos económicos teóricos. La administración financiera toma también cierta información de la contabilidad, que es igualmente otra área de la economía aplicada.

La importancia de la economía en el desarrollo del ambiente financiero y la teoría financiera puede describirse mejor a la luz de dos amplios campos de la economía: la macroeconomía y la microeconomía.

La macroeconomía se ocupa de la totalidad del ambiente institucional e internacional en que una empresa debe operar, en tanto que la microeconomía se ocupa en determinar las estrategias óptimas de operación de la empresa e individuos.

Administración financiera:

" Es una fase de la administración general, que tiene como objetivos, maximizar el patrimonio a largo plazo, captar fondos y recursos por aportaciones y préstamos; coordinar el capital de trabajo, inversiones y resultados; recopilar, estudiar e interpretar los datos e información pasada y proyecciones futuras, para tomar decisiones acertadas y alcanzar la meta preestablecida por la empresa."³⁷

³⁷ Perdomo Moreno Abrahám "Planeación Financiera" Ediciones Pema México Quinta Edición 2000

3.2. 4.1 OBJETIVOS DEL ÁREA DE FINANZAS.

Los objetivos de la administración financiera: **Maximizar el patrimonio de la empresa a largo plazo.**

Objetivos de la organización. **Compaginar los resultados de la organización y los del área de finanzas.**

Objetivos funcionales:

- ▶ Captar fondos y recursos financieros por aportaciones y préstamos.
- ▶ Coordinar el capital de trabajo.
- ▶ Coordinar inversiones
- ▶ Coordinar resultados
- ▶ Aplicar análisis financiero
- ▶ Aplicar la planeación financiera
- ▶ Aplicar el control financiero
- ▶ Alcanzar las metas y objetivos financieros preestablecidos.
- ▶ Prever la captación de fondos y recursos financieros necesarios

Objetivos individuales: **Maximizar el logro de los objetivos de todos los integrantes del área, de conformidad con su plan de vida.**

Objetivo social. **Vigilar que la interacción de la organización con el ambiente sea de convivencia armónica y de largo plazo.**

3.2.4.2 ACTIVIDADES DEL ÁREA DE FINANZAS

La administración financiera, puede enfocarse partiendo del concepto de la misma:

1. Recopilación de información significativa.
2. Planeación financiera
3. Análisis financiero
4. Control financiero
5. Toma de decisiones.

Recopilación de la información, significativa. Que estudia los antecedentes, datos, conceptos y cifras importantes, oportunos, veraces y suficientes en cantidad y calidad, internos y externos de una empresa, para tomar decisiones y lograr maximizar el capital contable a largo plazo.

Análisis financiero. Que estudia y evalúa el pasado económico - financiero de una empresa, para tomar decisiones y lograr maximizar el capital contable a largo plazo.

Planeación financiera. Que estudia, evalúa y proyecta los conceptos y las cifras que prevalecerán en el futuro de una empresa, para tomar decisiones y lograr maximizar el capital contable a largo plazo.

Control financiero. Que estudia y evalúa simultáneamente el pasado y futuro económico-financiero de una empresa, para detectar las variaciones y desviaciones, corregirlas mediante la toma de decisiones y lograr maximizar el capital contable a largo plazo.

Toma de decisiones. Que estudia y evalúa, la elección de la mejor alternativa relevante, para la solución de problemas en las empresas, para lograr maximizar el capital contable a largo plazo.

3.2.4.2.1 PLANEACION FINANCIERA:

" Toda empresa debe determinar con precisión sus objetivos, así como definir los medios para alcanzarlos, tales como políticas, sistemas y procedimientos. La fijación de objetivos es una labor compleja, ya que es el punto de partida para realizar una adecuada planeación.

Se consideran para una empresa los siguientes:

- ▶ Supervivencia y crecimiento del negocio.
- ▶ Obtención de utilidades.
- ▶ Imagen y prestigio.
- ▶ Adaptación social.
- ▶ Satisfacción de necesidades colectivas.

El orden anterior se debe a la secuencia en que se deben lograr los objetivos para maximizar la inversión de los accionistas.

Para alcanzar los objetivos de la empresa se deben fijar las metas que pretende la administración financiera siendo entre otras las siguientes:

- ▶ Planear el crecimiento de la empresa, visualizando por anticipado sus requerimientos, tanto técnica como estratégicamente.
- ▶ Captar los recursos necesarios para la marcha de la empresa.
- ▶ Asignar dichos recursos conforme a los planes y necesidades de la empresa,
- ▶ Promover el óptimo aprovechamiento de los recursos financieros.
- ▶ Minimizar la incertidumbre de la inversión.³⁸

³⁸ CP Y MAE Madroño Costo Manuel "Administración financiera del circulante" Instituto Mexicano de Contadores Públicos A C México 1996 Pág 17

Siendo a planeación, el conocimiento del camino a seguir con unificación y sistematización de actividades, por medio de las cuales se establecen los objetivos de la empresa y organización necesaria para alcanzarlos.

PRESUPUESTOS FINANCIEROS

El presupuesto en si, es un plan esencialmente numérico que se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo, pero desde luego que la obtención de resultados razonablemente correctos.

Los presupuestos son planes formalmente escritos en términos monetarios. Determinan la trayectoria futura que se piensa seguir o lograr para algún aspecto del proyecto, como pueden ser las ventas, los costos de producción los gastos de administración y ventas, los costos financieros, etc,

Con base en las conclusiones del estudio de mercado las cantidades y los precios probables de ventas se sintetizan en una serie cronológica proyectada. El producto obtenido de cantidades y precios permite integrar el presupuesto de ingresos. De la misma forma se prepara el presupuesto de producción, que permite integrar la función de costos base del presupuesto de egresos.

La conjunción de los presupuestos de ingresos y egresos del proyecto, y el presupuesto o programa de inversiones, sirven de base para determinar la estructura financiera más conveniente, y se está con ello en posibilidad de formular el flujo de efectivo, que permite elaborar los estados financieros pro forma y la evaluación correspondiente.

Cada presupuesto se puede elaborar a precios corrientes o a precios constantes. Los precios corrientes son los precios de mercado o nominales. Se toman en un momento dado para cuantificar los insumos y los productos del plan. Estos precios se ven afectados a futuro por las estimaciones del comportamiento de la inflación. En contraste, el uso de precios constantes supone, de manera implícita, que la inflación futura afectará de manera similar tanto a los precios de venta de productos como a los de adquisición de insumos, en tal forma que no habría cambios relativos de precios entre ellos.

Clasificación de los planes presupuestales:

1. En cuanto a cifras que se presupuestan
2. En cuanto a su tiempo de ejecución.
3. En cuanto a las posibilidades de modificación.
4. En cuanto al tipo de entidades que lo van a emplear.

1. En cuanto a las cifras que se presupuestan.

a) Presupuesto de operación. Consiste en establecer cuáles son las operaciones o actividades que se van a desarrollar en un futuro y su repercusión financiera. El presupuesto de operación se divide en:

Presupuesto de ventas,
Presupuesto de producción.
Presupuesto de compras.
Presupuesto de inventarios.
Presupuesto de mano de obra
Presupuesto de gastos de fabricación.
Presupuesto de gastos de venta.
Presupuesto de gastos de administración.
Presupuesto de otros gastos y productos.
Presupuesto de impuestos
Presupuesto de cuentas colectivas
Presupuesto de inversiones

b) Presupuesto financiero. Es el resumen de los presupuestos de operación, los cuales quedan plasmados en los estados financieros. Entre los más importantes de éstos tenemos:

Estado de situación financiera presupuestado
Estado de resultados Presupuestado
Estado de costo de producción y venta presupuestado
Estado de cambios en la situación financiera presupuestado
Estado de variaciones al capital contable presupuestado
Flujo de efectivo.

c) Presupuesto de capital. Es un listado de posibles inversiones o adquisiciones de activo fijo, que deben considerarse para su evaluación.

2. En cuanto a su tiempo de ejecución.

A corto plazo. En términos generales 12 meses

A mediano plazo. De tres a cinco años.

A largo plazo. Más de cinco años.

3. En cuanto a las posibilidades de Modificación.

Rígidos

Flexibles

4. En cuanto al tipo de entidades que lo van a emplear.

Públicos

Privados

Las técnicas para elaborar un plan financiero y controlarlo son muy variadas y no todas aplicables a las necesidades de cualquier empresa. Sin embargo a continuación se explican técnicas que apoyan al administrador financiero en sus planes.

- a) Método de estimación. Cada área, manifestará lo que espera obtener en el periodo presupuestal, este pronóstico será revisado por el comité de presupuestos y de proceder, se incluirá en el plan financiero a ejercer. Este método permite aprovechar en forma más amplia la experiencia de los responsables del área, pero tiene un margen de error muy grande provocado por el exceso de optimismo o pesimismo y además no permite realizar proyecciones de las actividades y operaciones en forma confiable.
- b) Método de tendencias. Consiste en conocer cuál ha sido a trayectoria de la empresa en años anteriores, para sobre esa base proyectar las expectativas para años futuros, realizando sus estudios sobre datos históricos, sin embargo ante casos de incertidumbre tales como la inflación o recesión económica pierde confiabilidad.
- c) Método de regresión. Tiene como característica esencial identificar la tendencia de las operaciones ante variables específicas, reduciendo con ello el factor de incertidumbre. El cálculo se inicia con operaciones estadísticas basadas en la ecuación de la recta pero generalmente las empresas medianas y pequeñas no cuentan con personal idóneo adecuadamente preparado en altas matemáticas, pero su óptimo aprovechamiento.
- d) Método de Mínimos cuadrados. Esta técnica es importante en la fijación de presupuestos, ya que permite determinar las tendencias de las operaciones a desarrollar por la empresa con bases confiables, teniendo como características que parte de la ecuación de la recta.

- e) Método del camino crítico. Esta herramienta de planeación, valuación y control de actividades que deben desarrollarse en un tiempo crítico y al menor costo posible esta fundamentada en el PERT Y CPM aplicados al proceso de elaboración de los presupuestos. Este método facilita la planeación para aprovechar al máximo los recursos al presentarse los cuellos de botella, mostrando las operaciones por medio de mallas de actividad a desarrollar.

- f) Administración por áreas de Responsabilidad. Consiste en crear centros de costo, gastos e ingresos, responsabilizando a cada uno de ellos en los objetivos no alcanzados u optimizados. Lo anterior tendrá mejores resultados si se coordina adecuadamente con la contabilidad por áreas de responsabilidad.

- g) Administración por objetivos. Cada área establecerá sus objetivos a lograr, así como el tiempo que ocupará, fijando la forma de alcanzarlos.

PRESUPUESTO DE INGRESOS:

El computo anticipado de los ingresos, es el primer paso en la implantación de todo programa presupuestal, en los organismos privados, ya que este renglón es el que proporciona los medios para poder llevar a cabo las operaciones de negociación. El presupuesto de ingresos está formado por los siguientes presupuestos:

Presupuesto de otros ingresos

1. Presupuesto de ventas

Para determinar el presupuesto de ventas en forma casi acertada , se consideran los siguientes factores:

- ▶ Específicos de ventas.
- ▶ De fuerzas económicas generales, y
- ▶ De influencias administrativas.

A) Factores específicos de ventas. Se clasifican en:

a) De ajuste. Se refieren a aquellos factores por causas fortuitas o de fuerza mayor, accidentales, no consuetudinarios, que influyen en la predeterminación de las ventas.

Estos pueden ser:

De efecto perjudicial. Son aquellos que afectaron en decremento las ventas del periodo anterior Ej. Huelga, inundaciones, incendios, etc.

De efecto saludable. Que afectaron en beneficio a las ventas del periodo anterior, Ej. Productos nuevos sin competencia, contratos especiales.

b) De cambio. Se refieren a aquellas modificaciones que van a efectuarse, y que desde luego influirán en las ventas, tales como:
Cambio de material, de productos, de presentación, rediseño, etc.
Cambio de producción, adaptaciones de programas de producción, mejorando las instalaciones de la empresa, etc.

Cambio de mercados, teniendo éstos como finalidad el estudio de la variación de moda, de actividad económica, el desplazamiento de industrias, etc.

Cambio de métodos de venta, se logra, mejorando los precios, los servicios, la publicidad o aplicando mejores sistemas de distribución en los renglones referentes a las comisiones y compensaciones.

c) Corrientes de crecimiento.

Estos factores se refieren a la superación de las ventas, tomando en cuenta el desarrollo o expansión efectuados por la propia industria, como lo es en forma importante también el crédito mercantil, independientemente de otras ramas productivas con las que lógicamente se tendrá igualmente un incremento en las ventas.

La información que necesitan los gerentes de mercadotecnia se puede obtener de:

Registros internos de la empresa. Esta formado por información que se obtiene de fuentes de la empresa para evaluar el desempeño de la mercadotecnia y para detectar problemas y oportunidades en el área. El departamento de contabilidad de la empresa prepara estados financieros y lleva registros detallados de ventas, pedidos, costos, flujos monetarios. El departamento de producción informa sobre los calendarios de producción, embarque, e inventarios. La fuerza de ventas informa sobre las de los revendedores y las actividades de la competencia.

De los servicios de inteligencia de mercadotecnia.

Investigación de mercados. Se define como la función que vincula al consumidor, al cliente y al público en general con el mercadólogo, por medio de información que se usa para identificar y definir oportunidades y problemas de mercado, para generar, afinar y evaluar actos de mercadotecnia.

Para medir la demanda se requiere entender con claridad el mercado en cuestión. Un mercado representa la serie de compradores

presentes y en potencia, de un producto o servicio. El tamaño del mercado depende de la cantidad de compradores que puede haber para una oferta en particular. Los compradores en potencia tienen tres características el interés, el ingreso y el acceso.

Mercado en potencia. Esta compuesto por la serie de consumidores que manifiestan cierto grado de interés por un producto o servicio dados. Los consumidores en potencia deben tener ingresos suficientes para adquirir el producto.

Mercado existente. Esta compuesto por la serie de consumidores que tienen el interés, el ingreso y el acceso a un producto o servicio dados.

Mercado existente calificado. La serie de consumidores que tienen el interés, el ingreso, el acceso y las calificaciones necesarias para el producto o servicio.

Mercado atendido, es la parte del mercado calificado que decida atacar la empresa.

Mercado penetrado está compuesto por una serie de consumidores que ya han adquirido si producto.

Los mercadólogos se interesan por estimar tres aspectos de la demanda actual del mercado:

- ▶ La demanda total del mercado
- ▶ La demanda de la zona del mercado
- ▶ La parte real del mercado y las ventas.

Estimación de la demanda total del mercado

La demanda total del mercado de un producto o servicio es el volumen total que compraría un grupo definido de consumidores, en una zona geográfica definida, en un lapso definido, en un entorno de mercadotecnia definido, bajo un nivel y una mezcla de esfuerzo de mercadotecnia de la industria definidos.

La distancia entre el mínimo de mercado y el potencial del mercado arroja la sensibilidad general de la demanda a las actividades de la mercadotecnia. Cabría pensar en dos tipos de mercados extremos, los extensibles y los no extensibles. Un mercado extensible, como el mercado para tocadiscos compactos, es aquél cuyo mercado está muy sujeto al grado de gasto para la mercadotecnia de la industria. En términos de la figura 4. en un mercado extensible, la distancia entre Q^0 y Q^1 sería considerable. Un mercado no extensible como el mercado de la opera, es aquel cuyo tamaño no está muy sujeto al gasto de mercadotecnia; la distancia entre Q^0 y Q^1 sería bastante pequeña. Las organizaciones que venden en un mercado no extensible pueden tomar por dada la demanda primaria; es decir el total de la demanda para todas las marcas de un producto o servicio dado. Estas organizaciones pueden concentrar sus recursos de mercadotecnia para crear una demanda selectiva: es decir la demanda para su marca del producto o servicio.

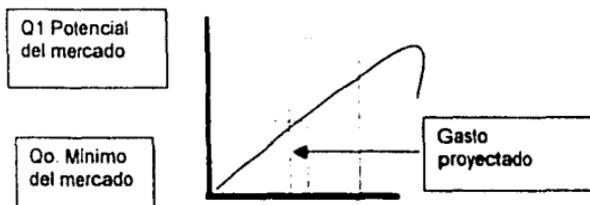


Figura 6 La demanda del producto esta en función de los gastos de la industria en mercadotecnia.²⁹

²⁹ Kotler Philip, Armstrong Gary ' Mercadotecnia' Edit Prentice Hall Sexta edición en español México 1996

B) Fuerzas económicas generales

Representan una serie de factores externos que influyen en las ventas, estos factores son un estado de situaciones, y no algo preciso, de los cuales se habla en términos cualitativos, surgiendo el problema cuando se hace referencia a términos cuantitativos.

Para determinar este factor, se deben obtener datos proporcionados por entidades de crédito, dependencias gubernamentales y organismos particulares, que preparan índices de las fuerzas económicas generales, aportando datos, tales como: precios, producción, ocupación, poder adquisitivo, etc.

C) Influencias administrativas. Factor de carácter interno, refiriéndose a las decisiones que deben tomar los dirigentes de dicha entidad.

D) Presupuesto de ventas en unidades y valores.

Generalmente el presupuesto de ventas es el eje de los demás presupuestos, por lo que debe primeramente cuantificarse en unidades, en especie, por cada tipo o línea de artículos y una vez afinado o depurado, entonces se procede a su valuación.

Formula del presupuesto de ventas

Pv = Presupuesto de ventas

V = ventas del año anterior

F = Factores específicos de ventas

A = Factores de ajuste

B = factores de cambio

C = Factores corrientes de crecimiento

E = fuerzas económicas generales (% estimado de realización, previsto por economistas)

A = influencia administrativa (% estimado de realización por la administración de la empresa.

$$Pv = ((V + \delta - F) E) A$$

Después de la obtención del presupuesto de ventas, se puede dividir en meses, por zonas, por líneas etc.⁴⁰

2. Presupuesto de otros ingresos

Se refiere a ingresos propios y ajenos que no son los normales, ni consuetudinarios, o sea los accesorios que tiene una entidad, como: Prestamos y operaciones financieras, en los que se integran aspectos bancarios, refaccionarios, de habilitación y avio, etc.

Aumentos de capital. Por entregas de efectivo, etc.

PRESUPUESTO DE EGRESOS

Está integrado por:

- 1) Presupuesto de inventarios, producción, costo de producción y compras.
 - 2) Costos de fabricación
 - 3) Presupuesto de gastos de venta.
 - 4) Presupuesto de gastos de administración.
 - 5) Presupuesto de inversiones.
 - 6) Presupuesto de impuesto sobre la renta
 - 7) Presupuesto de aplicación de utilidades.
 - 8) Presupuesto de otros egresos.
1. Presupuesto de inventarios, producción, costo de producción y compras

A) presupuesto de inventarios

Las ventas fluctúan en el curso del año. Si se va a estabilizar la producción, las existencias deben variar también, para absorber los altibajos de las ventas. El propósito de presuponer el inventario es mantenerlo fluctuando bajo control entre un mínimo y un máximo de seguridad.

El presupuesto de existencias de un producto determinado (o grupo de productos) deberá satisfacer tres condiciones:

⁴⁰ Del Rio González Cristóbal ' Técnica Presupuestal' Edit. Ecasa México D F 1984 Pág 11-10

1. Mantener constantemente el inventario arriba del límite mínimo de seguridad;
2. Mantener el inventario dentro del máximo determinado para ciertas épocas, por medio del pronóstico de ventas.
3. Estabilizar la producción de acuerdo con los lineamientos de la administración.

Un inventario excesivo ocasionaría gastos innecesarios, derivados del manejo y almacenamiento de inversiones ociosas, pago de seguros, intereses, obsolescencia; pero un inventario insuficiente puede generar paros en la línea de producción y retrasos en las entregas a los clientes.

Se puede utilizar la rotación de inventarios para medir la cantidad de veces que los inventarios dan vuelta con respecto a las ventas.

La relación que se desea entre las ventas de un año y el inventario real en un momento dado, es la rotación estándar de inventarios.

B) Presupuesto de producción.

El presupuesto de producción, por lo tanto, se establecerá solo después que se haya decidido el aumento o la reducción de las existencias, sobre la base de:

1. El pronóstico de ventas del siguiente año.
2. La existencia real estimada, disponible al final del año en curso.
3. La rotación estándar del inventario.

El presupuesto de ventas, en forma definitiva, se establece por trimestre o por mes o por semana. Este refleja las variaciones estacionales del mercado.

Los factores de temporada pueden influir o no en el presupuesto de producción, dependiendo de las circunstancias y de la política de la administración, pero en cualquier caso su pauta no será semejante a la del presupuesto de ventas.

El presupuesto de ventas, para ser realista, tiene que seguir todas las alzas y bajas que se puedan esperar en el volumen de ventas durante el año. El presupuesto de producción estabilizará la producción al mismo nivel, por lo menos durante un período considerable, aun si hay más de un nivel de producción en el curso del año.

El presupuesto de inventario elimina la diferencia entre el presupuesto de ventas, susceptible a las temporadas, y el presupuesto estable de producción.

En una empresa que produzca un solo artículo o en el caso que sólo produzca unos cuantos artículos, el programa de producción real es por lo general, la aplicación directa del presupuesto. La situación cambia en un negocio que fabrique una gran variedad de productos. El presupuesto de producción, en este último caso, es sólo un marco dentro del cual las órdenes de fabricación de cada producto son expedidas.

El encargado de regular la producción debe enviar al departamento de producción las ordenes de fabricación que puedan y realmente deban ser programadas, por lo tanto debe tener la capacidad para comprender los problemas de ventas, producción, compras y programación y presupuesto.

Una vez conocido se puede hacer una estimación en dinero, la cual será relativamente sencilla si se cuenta con una hoja de costos unitaria, o bien haciendo un estudio de gastos constantes y variables en relación con la producción presupuestada.

C) Presupuesto de compras.

Este presupuesto se refiere a las compras de materia prima y materiales. Para elaborarlo es necesario hacer antes el presupuesto de materiales, en unidades para el ejercicio.

Con base en las compras anuales se hace la determinación de las compras que corresponden a cada uno de los meses del período, con base en el presupuesto de producción y ajustándose a los inventarios

base.

2. Gastos de fabricación

El presupuesto de gastos de fabricación se prepara a partir del presupuesto de producción.

Los tres conceptos principales de los gastos de fabricación son: mano de obra directa, materia prima y gastos de fábrica.

Los gastos de mano de obra directa consisten en los salarios pagados a los trabajadores que se dedican a operaciones específicas de producción, o que están ligados al control de operaciones específicas del proceso.

Para elaborar el presupuesto de mano de obra directa se necesita evaluar el volumen de ésta que será necesario para cumplir el presupuesto de producción, que viene expresado en términos de unidades físicas o monetarias. Elaborar el presupuesto de producción y de mano de obra directa es por lo tanto transformar el presupuesto de producción a términos de unidades computadas de mano de obra directa.

Existen dos formas de calcular el trabajo directo, ya sea por medio de valores monetarios pagados en efectivo por salarios al trabajador, o por el número de horas necesarias para efectuar el trabajo.

Los gastos de material directo son los costos del material que entra y se vuelve parte del producto. Esto se debe diferenciar del costo de los materiales que se consumen o utilizan durante las operaciones de fabricación.

Para realizar el análisis de los gastos se clasifican en fijos, variables y regulados.

El gasto fijo no varía con la producción.

El gasto variable se mueve conforme aumenta o disminuye la producción.

3. Presupuesto de gastos de venta.

Comprende las operaciones habidas desde que el producto fue fabricado, hasta que es puesto en manos del cliente; por lo tanto, integran los gastos que corresponden a las erogaciones por remuneración a vendedores, gastos de oficinas de ventas, publicidad y propaganda, gastos de transporte, gastos de almacén de artículos sujetos a la venta, etc.

4. Presupuesto de gastos de administración.

En este presupuesto, se incluyen aquellos gastos que se derivan directamente de las funciones de dirección y control de las diversas actividades de la empresa, su contenido es tan amplio que la determinación de su naturaleza dependerá de la organización interna y del medio en que se desarrolla cada empresa en particular. Como tradicionales de este tipo de gastos se tiene los erogados por honorarios a consejeros, gastos de representación de ejecutivos de administración, sueldo del departamento de contabilidad, los de contraloría, honorarios a abogados, sueldos del gerente general, etc.

5. Presupuesto de inversiones fijas.

Tiene como objetivo fundamental la correcta planeación y el estudio racional de los factores que intervienen en la decisión de realizar dichas inversiones, tales como urgencia y necesidad, de acuerdo con los planes de expansión, avance en el aspecto tecnológico, etc.; época de realización, fuente de financiamiento, así como administración de los fondos y su disponibilidad.

Tal estudio deberá comprender el análisis de las propiedades presentes, las condiciones de los activos fijos actuales, la planeación de las instalaciones, los aspectos operacionales, el estudio económico que comprende a las tendencias del mercado, las fluctuaciones monetarias, la capacidad adquisitiva de la población, etc;

6. Presupuesto de impuesto sobre la renta

La preparación de este presupuesto es sumamente sencilla, pues suficiente tomar como base para su cálculo los resultados predeterminados que se derivan de los presupuestos de ventas y de costos, para aplicar las tarifas en vigor a la fecha de su realización.

7. Presupuesto de aplicación de utilidades.

Con base en las utilidades presupuestadas, resulta importante la elaboración de un presupuesto de aplicación de las mismas, de acuerdo con los planes proyectados y los datos derivados de los demás presupuestos formulados, tales como planes de expansión a largo plazo, presupuestos de inversiones, etc; así como, las restricciones de carácter legal y estatutario que condicione tal aplicación.

7. Presupuesto de otros egresos

La proyección de actividades de naturaleza distinta a las operaciones normales que en un momento dado hayan sido presupuestadas, con el fin de coadyuvar a la realización de los fines de la misma, o bien, por aspectos meramente convencionales, puede dar lugar a la elaboración de un presupuesto para el control de los egresos de esas operaciones particulares, que generalmente son de bajo monto.

PRESUPUESTO DE CAJA O FLUJO DE EFECTIVO

Es un estado financiero proyectado de las entradas y salidas de efectivo en un periodo determinado. Se realiza con el fin de conocer la cantidad de efectivo que requiere el negocio para operar durante un periodo determinado (semana, mes, trimestre, semestre, año).

El flujo de efectivo permita anticipar:

Cuándo habrá un excedente de efectivo, y tomar la decisión del mejor mecanismo de inversión a corto plazo.

Cuándo habrá un faltante de efectivo y tomar a tiempo las medidas necesarias para definir la fuente de fondeo que puede ser: recursos del propietario o, en su caso, iniciar los trámites necesarios para obtener préstamos que cubran dicho faltante y permitan la operación continua de la empresa.

Cuándo y en qué cantidad se deben de pagar préstamos adquiridos previamente.

Cuándo efectuar desembolsos importantes de dinero para mantener en operación a la empresa.

De cuánto se puede disponer para pagar prestaciones adicionales a los empleados (aguinaldos, vacaciones, reparto de utilidades, etc.)

Elaboración del flujo de efectivo

Para empezar se sugiere preparar el flujo de efectivo en forma semanal, Luego a un mes o trimestre y finalmente como parte del presupuesto anual.

Para preparar el flujo de efectivo, debe hacerse una lista en la que se estime por adelantado todas las entradas y salidas de efectivo para el

período en que se prepara el flujo.

1. Establecer el período en que se pretende abarcar(semana, mes, trimestre, año).

2. Hacer una lista de los ingresos probables de efectivo de ese período. Para la lista incluir los rubros:

- ▶ Saldo del efectivo al inicio del periodo.
- ▶ Ventas de contado.
- ▶ Cobro a clientes durante el periodo por ventas realizadas a crédito.
- ▶ Préstamos a corto y largo plazo de instituciones bancarias
- ▶ Ventas de activo fijo
- ▶ Nuevas aportaciones de accionistas.
- ▶ Después de registrar los valores de cada una de estas fuentes de ingreso, se suman y se obtiene el total.

3. Se listan las obligaciones que implican egresos de efectivo tales como:

- ▶ Compra de materia prima al contado y a crédito
- ▶ Gastos de fabricación (seguros, combustibles, lubricantes, etc.)
- ▶ Sueldos y salarios, incluidos los gastos personales del empresario.
- ▶ Pago de capital e interés por préstamos obtenidos.
- ▶ Compras de activos fijos.
- ▶ Gastos de administración.
- ▶ Otros.

Después de haber determinado el valor de cada egreso se obtiene el total.

4- Una vez que se han obtenido los totales de estas listas se restan a los ingresos proyectados los egresos correspondientes. Si el resultado es positivo significa que los ingresos son mayores que los egresos; es decir, que existe un excedente, esta es una manifestación de que las cosas van bien, de que las decisiones que se han tomado han sido

buenas y de que poco a poco se va aumentando el patrimonio. En caso contrario, el dueño debe estudiar las medidas para cubrir los faltantes, tales como agilizar a cobranza, eliminar la adquisición de artículos no indispensables u obtener financiamiento de la entidad de fomento a su alcance, etc.

5.- A partir del conocimiento obtenido al elaborar estos pasos, debe estimar una cantidad mínima de efectivo para poder operar sin necesidad de pasar apuros incidentales por la falta de liquidez.

Estado de resultados, presupuestado

La formulación de los presupuestos relativos a las cuentas de resultados, constituyen, la base de realización del estado de resultados presupuestado, mediante el ensamble de las diversas estimaciones, ya que es un estado resumen de una serie de presupuestos parciales.

Estado de posición financiera presupuestado.

Si se parte del Estado de Posición Financiera al inicio del periodo presupuestal si se afectan, sus valores con las estimaciones obtenidas en los presupuestos relativos a dicho periodo, se estará en condiciones de obtener el estado de posición financiera presupuestado a la terminación del ejercicio.

CAPITULO 3

Plan de negocios como herramienta de mejora en la empresa.

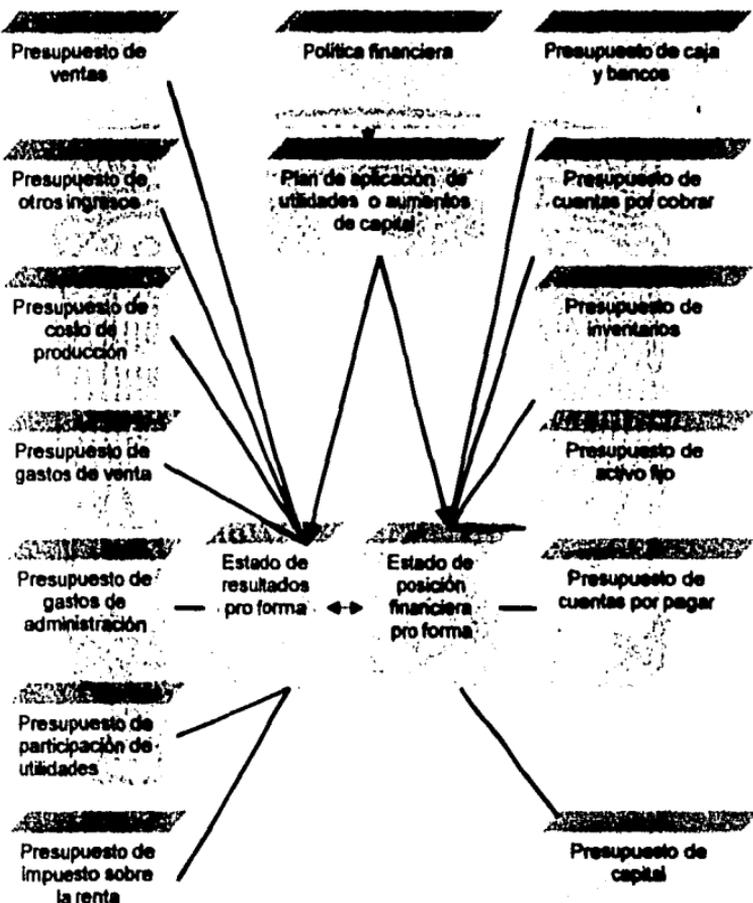


Figura 7 Interrelación y secuencia de los presupuestos⁴¹

⁴¹ Ibid pág 97

3.2.4.2.2 ANALISIS FINANCIERO

" El análisis de los estados financieros, es un estudio de las relaciones que existen entre los diversos elementos financieros de un negocio, manifestados por un conjunto de estados contables pertenecientes a un mismo ejercicio y de las tendencias de los elementos mostrados en una serie de estados financieros correspondientes a varios periodos sucesivos."⁴²

Es la distinción y separación de los elementos financieros que forman la estructura de una empresa y, consecuentemente, su comparación con el todo que forman parte, señalando el comportamiento de dichos elementos, estudio encaminado a la calificación, como síntesis de la solvencia, equilibrio financiero y la productividad de un negocio, en términos cuantitativos.

Solvencia.- Capacidad financiera de las empresas para cumplir sus obligaciones de vencimiento a corto plazo y los recursos con que cuenta para hacer frente a tales obligaciones.

Equilibrio financiero. Los recursos que maneja una empresa pueden provenir de dos fuentes distintas: De los propietarios o de personas ajenas, por lo tanto es conveniente analizar la proporción que guardan entre sí.

Rentabilidad y productividad de la empresa. La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla. Y la productividad se le conoce como la relación de producto insumo, y puede ser total o parcial.

Los métodos de análisis de la información financiera existentes, sirven para simplificar y arreglar las cifras financieras para facilitar la interpretación del significado de tales cifras y de sus relaciones.

⁴² Macías Pineda Roberto "El análisis de los Estados Financieros" Edit. Ecasa México D.F. 1962

RAZONES DE SOLVENCIA

Los índices que se obtienen de estas razones miden la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo, es decir, aquellas con vencimientos menores a un año.

Índice de liquidez o índice de capital de trabajo

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Entre más elevado sea este cociente, mayor será la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a plazo.

Índice de solvencia inmediata prueba del ácido

Esta es una razón más rigorista que la anterior, dado que elimina de los activos de pronta recuperación los Inventarios: lo anterior en virtud de que se requiere de un tiempo mayor para poder convertirlos en efectivo.

$$\text{Prueba de Ácido} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Índice de posición defensiva

Para poder calcular este índice, es necesario cómo se integran los elementos que forman parte de esta razón, por lo que debemos considerar los siguientes conceptos:

- 1, Activo defensivo total. Es la suma de disponibilidades + valores negociables + cuentas por cobrar

2. Estimación de costos y gastos operativos diarios. Es el resultado de sumar el costo de ventas + gastos de venta + gastos de administración y el total dividirlo entre los 365 días del año.

$$\text{Índice de posición defensiva} = \frac{\text{Activo defensivo total}}{\text{Estimación de costos y gastos operativos diarios}}$$

El resultado representa el número de días que la empresa puede operar sin tener que recurrir al flujo de efectivo proveniente de las ventas u otra fuente de fondos adicional.

Capital de trabajo

Otra manera de medir la capacidad de pago de una empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo es mediante la determinación de su capital de trabajo

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

El capital de trabajo debe guardar una relación directa con el volumen de operación de la empresa, a mayor nivel de operaciones del negocio, requiera un capital de trabajo superior, y viceversa, a un menor nivel de operaciones sus requerimientos de capital de trabajo (caja, clientes, inventarios) serán proporcionalmente menores.

Un capital de trabajo negativo significa que la empresa no cuenta con recursos suficientes para cubrir necesidades operativas (caja mínima, financiamiento a clientes, existencias en almacén), y de no solucionarse, en el corto plazo podría ocasionar a insolvencia del negocio.

RAZONES DE ESTABILIDAD O ENDEUDAMIENTO

La forma en que se encuentran financiados los activos de una empresa se determina mediante la siguiente razón financiera

$$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

Su resultado nos muestra la proporción de recursos ajenos o de terceros que se encuentran financiando los activos de la empresa.

Todo negocio debe guardar un adecuado equilibrio entre los recursos aportados por los accionistas y los pasivos de terceros ajenos al negocio; procurando siempre que la proporción de los recursos de los accionistas sea superior a los pasivos del negocio, ya que de otra manera, se corre el riesgo de adquirir más pasivos de los que la empresa puede razonablemente cubrir.

ANALISIS DE LA RENTABILIDAD.

En la determinación de este índice intervienen dos elementos, los cuales son

- a) El porcentaje de utilidad neta sobre ventas. Significa el margen de utilidad neta en cada peso logrado.
- b) El índice de rotación de capital. Significa el número de veces que las ventas contienen al capital de la compañía.

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad neta después de ISR}}{\text{Capital contable}}$$

El fin de una empresa es la obtención de utilidades o la mayor cantidad como tasa de retorno de la inversión.

RAZONES DE EFICIENCIA Y OPERACIÓN

Las razones que conforman este grupo tienen como objetivo medir el aprovechamiento que de sus activos está haciendo la empresa

Rotaciones del activo total

Este índice refleja la eficiencia con la que están siendo utilizados los activos de la empresa para generar ventas. Indica las ventas que genera cada peso que se encuentra invertido en el activo. Es una razón que hay que tratar de maximizar, ya que una mayor rotación del activo significa, un mejor aprovechamiento del mismo. Se calculo mediante la siguiente formula.

$$\text{Rotación del Activo total} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$$

Rotación de inventarios

Este índice nos indica el número de días que en promedio, el inventario, permanece en la empresa; se calcula mediante la siguiente formula.

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Inventarios}}{\text{Costos de Ventas}} \times \text{días Estado de Resultados}$$

Cabe señalar que la rotación se pueda determinar para cada uno de los diferentes tipos de inventarios: materia prima, producción en proceso y productos terminados.

En la medida en que la empresa minimice el número de días que tiene en inventarios, sin que con ello genere un retraso en su producción y entrega oportuna a sus clientes, se considerara que el nivel de inventario que mantiene es el más adecuado.

Rotación de cuentas por cobrar

Indica el número de días que en promedio, la empresa tarda en recuperar los adeudos de clientes por ventas a crédito.

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Clientes}}{\text{Ventas}} \times \text{No. días edo. de resultados}$$

Si el resultado que se obtenga de esta razón es superior al establecido en las políticas de crédito de la empresa significa que los clientes no están cumpliendo oportunamente con sus pagos, lo cual puede ocasionar problemas de liquidez. Si éste es el caso, será necesario que se lleve a cabo una revisión más cuidadosa sobre los clientes a quienes se otorga crédito, con el fin de evitar esta situación, reducir el plazo que normalmente se les otorga, y supervisar más estrechamente la cobranza.

Rotación de proveedores

El resultado que se obtiene nos indica el plazo promedio que los proveedores concede a la empresa para que liquide sus cuentas por concepto de compra de materia prima e insumos.

$$\text{Rotación de Proveedores} = \frac{\text{Proveedores}}{\text{Costo de Ventas}} \times \text{No Días Edo. Resultados}$$

En la medida de lo posible se debe aprovechar el plazo máximo que puedan otorgar los proveedores sin que esto represente una carga financiera para la empresa y sin dejar de cumplir en forma oportuna con sus pagos.

CICLO FINANCIERO

El ciclo financiero de una empresa comprende la adquisición de materias primas, su transformación en productos terminados, la realización de una venta, la documentación en su caso de una cuenta por cobrar, y la obtención de efectivo para reiniciar el ciclo nuevamente, o sea el tiempo que tarda en realizar su operación normal (compra, producción, venta y recuperación)

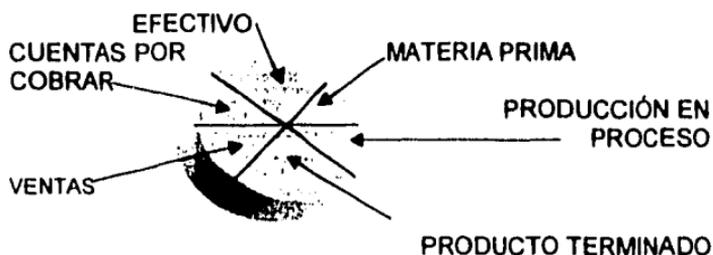


Figura 8 Ciclo financiero⁴³

ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR
 +ROTACIÓN DE INVENTARIOS
 -ROTACIÓN DE PROVEEDORES

CICLO FINANCIERO

Naturalmente en tanto menor número de días lleve completar el ciclo financiero, la empresa logrará un mejor aprovechamiento de sus recursos.

En la administración del ciclo financiero, se trata de reducir al máximo posible la inversión en cuentas por cobrar e inventarios sin que ello implique la pérdida de ventas, por no ofrecer financiamiento o no contar con existencias (materia prima o producto terminado).

⁴³ Naftin Programa Promicero "El análisis de los estados financieros" México D F 1996

Asimismo se trata de aprovechar al máximo los plazos concedidos voluntariamente por los proveedores sin llegar al extremo de incurrir en mora, lo cual puede ocasionar que no coticen los mejores precios, que dejen de considerar a la empresa como cliente confiable, o bien que surtan con retraso los requerimientos de compra.

EJEMPLO:

Para practicar cómo se determinen las razones de eficiencia y operación utilicemos los datos del Balance y Estado de Resultados de "El Movimiento"

FABRICA DE RUEDAS EL MOVIMIENTO

Balance Condensado al 31 de Diciembre de 2000
(Miles de Pesos)

ACTIVO	
Caja y Bancos	\$ 275
Clientes	24800
Inventarios	37150
TOTAL CIRCULANTE	\$ 62225
Activo Fijo	<u>\$ 114000</u>
TOTAL ACTIVO	<u>\$ 176225</u>
PASIVO	
Proveedores	\$ 5875
Otros pasivos a corto plazo	<u>29600</u>
TOTAL PASIVO	\$ 35475
Capital social	\$ 50000
Utilidad de ejercicios anteriores	27514
Utilidad del ejercicio antes del impuesto	63236
Capital Contable	<u>\$ 140750</u>
Pasivo y Capital	<u>\$176225</u>

FABRICA DE RUEDAS "EL MOVIMIENTO"
Estado de Resultados Condensado por el periodo Comprendido
del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 200__
(Miles de pesos)

Ventas Netas	\$ 267000
Costo de ventas	<u>189570</u>
Utilidad Bruta	\$ 77430
Gasto de Operación	6194
Utilidad de Operación	71326
Costos Financieros	<u>8000</u>
Utilidad del ejercicio antes de impuestos	<u>\$ 63236</u>

Rotación del activo total

$$\frac{\text{Ventas Netas ; } \$ 267000}{\text{Activo total } \$ 176225} = 1.51$$

Este índice señala que por cada \$1.00 que se tiene invertido en la empresa, se estén generando \$1.51 en ventas. Para determinar si resulta o no adecuado es preciso observar las rotaciones de activo total que registran otras empresas del ramo así como su evaluación en el tiempo.

Rotación de inventarios

Inventarios _____ X 360
Costos de Ventas

\$ 37 150
_____ X 360 = 71 días
\$189 570

Este Índice muestra que en promedio los inventados se renuevan cada 71 días, es decir 5.1 veces al año.

Naturalmente en la medida en que se pueda reducir el número de días de inventario, sin afectar las ventas o producción, la empresa estará administrando más efectivamente su inversión en dicho rubro.

Rotación de las cuentas por cobrar

Clientes. _____ X 360
Ventas Netas

\$ 24 800
_____ x 360 = 33 Días
\$ 267 000

En promedio, lleva 33 días recuperar las ventas a crédito. Para juzgar si dicha recuperación es razonable hay que compararla, con la política de crédito de la empresa, así como los términos de pago que ofrece la competencia. Si la política consiste en otorgar plazos de 45 días a los clientes, entonces la recuperación observada es satisfactoria.

Si por el contrario, la política consiste en otorgar sólo 15 días, entonces se puede concluir que existen problemas en la cobranza y, por lo tanto, habrá necesidad de revisar el procedimiento sobre el cual se determina si un cliente es sujeto o no de crédito; verificar que se recuerde al cliente una semana antes del pago que debe de hacer; examinar las acciones que se siguen para recuperar las cuentas de clientes morosos, etc.

Rotación de proveedores

Proveedores _____ X 360

Costos de Ventas

\$ 5875

_____ X 360 = 11 Días

\$ 189 570

Este índice muestra que en promedio los proveedores otorgan 11 días para que liquidemos nuestras compras.

En la medida en que se pueda incrementar el plazo que recibimos de proveedores, la empresa requiere menos recursos.

CICLO FINANCIERO

	ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	33
+	ROTACIÓN DE INVENTARIOS	71
+	ROTACIÓN DE PROVEEDORES	11
	CICLO FINANCIERO	<u>93</u>

En promedio, lleva a la empresa 93 días complementar su ciclo financiero (comprar materias primas, venderlas y recuperar el efectivo para reiniciar nuevamente el proceso).

Del análisis del ciclo financiero una situación resulta preocupante, las compras a proveedores se liquidan en 11 días, en tanto que procesar las materias primas y recuperar las cuentas por cobrar de clientes lleva 104 días. De mantenerse dicha situación, la empresa se descapitalizará en el corto plazo, por lo que debemos tomar acciones que permitan disminuir los días de cuentas por cobrar e inventarios. Como por ejemplo; reducir plazo a clientes ó bien sólo realizar ventas al contado; disminuir inventarios de materia prima, etc.

Rentabilidad

Los índices que se incluyen en este apartado permiten medir la capacidad de una empresa para generar utilidades. Considerando que las utilidades permiten el desarrollo de una empresa, puede afirmarse que las razones de rentabilidad son una medida del éxito o fracaso de la administración del negocio.

Rentabilidad sobre las ventas

También se le conoce como índice de productividad; mide la relación entre las utilidades netas e ingresos por venta. La formulación para calcular este indicador es la siguiente:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

Cabe mencionar que la Utilidad Neta es el resultado de restar a la Utilidad antes de Impuestos el ISR y PTU correspondiente:

Ejemplo: Considerando las cifras del Estado de Resultados condensado de la Fabricación de Ruedas "El movimiento" y una carga fiscal del 37% (23 397) sobre la Utilidad antes de Impuestos. se tiene:

$$\frac{\text{Utilidad Neta} \quad \$ 39\ 839}{\text{Ventas Netas} \quad \$ 267\ 000} = 15\%$$

Este índice muestra que por cada peso de ventas se generan \$ 0.15 de utilidad.

Utilidad de Operación a Ventas

Debido a que la rentabilidad de un negocio (utilidades) se ve impactada por la utilización de recursos de terceros (pasivos), una forma alterna de medir la rentabilidad de la empresa, consistente en analizar la razón de:

$$\frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Ventas Netas}} \times 100.$$

Ventas Netas

$$\frac{\$ 71\,236}{\$ 267\,000} \times 100 = 26.7\%$$

El resultado anterior, significa que suponiendo que el negocio se financie sólo con capital; reportaría así 27 centavos de utilidad neta por cada peso de ventas.

El índice anterior resulta útil, por que permite comparar la rentabilidad de empresas distintas, independientemente de la forma en que se encuentren financiadas (sólo capital, 50% capital y 50% pasivos, 60% capital y 40% pasivos, etc.).

Rentabilidad sobre el activo

Este indicador permite conocer las ganancias que se obtienen con relación a la inversión en Activos, es decir, las utilidades que generan los recursos totales con los que cuenta el negocio. La fórmula es la que se presenta a continuación:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

Siguiendo el ejemplo de la Fábrica de Ruedas "El movimiento":

$$\frac{\text{Utilidad Neta } \$ 39\,839}{\text{Activo total } \$ 176\,225} = 23\%$$

Por cada peso que tiene invertido, la empresa esta obteniendo 23 centavos de utilidad neta

Rentabilidad sobre el capital.

Este Indice señala la rentabilidad de la inversión de los dueños en el negocio. La fórmula es la siguiente:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}} \times 100$$

Considerando los datos de la Fabrica "El movimiento" se observa:

$$\frac{\text{Utilidad Neta} \quad \$ 39\ 839}{\text{Capital Contable} \quad \$ 140\ 750} = 28\%$$

Esta razón indica que por cada peso que los socios tienen invertido en la empresa, están obteniendo 28 centavos de utilidad.

Obsérvese que esta rentabilidad (28%) es mayor que la que se obtendría si el negocio sólo estuviese financiado con aportaciones de socios (26.7%).

El 1.3% de rentabilidad adicional, es posible gracias a la utilización de pasivos permite incrementar la rentabilidad de los recursos por accionistas. En tal circunstancia, podría llegar a pensar que una forma de maximizar la rentabilidad del capital contable consistiría en contratar tantos pasivos como fuese posible.

Sin embargo, debe reconocer que a medida que la empresa contrae más obligaciones, existen mayores posibilidades de que no genere recursos suficientes para cubrir sus adeudos, situación que podría llevarla a la quiebra o insolvencia.

Punto de equilibrio operativo

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

Existen dos tipos de punto de equilibrio, el operativo y el financiero. El punto de equilibrio operativo permite determinar el nivel de ventas que es necesario registrar para cubrir los costos y gastos de operación. Se obtiene de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$\text{PEO} = \frac{\text{Costo Fijo sin Gastos Financieros}}{1 - \frac{\text{Costo de Ventas sin Depreciación}}{\text{Ventas Netas}}}$$

Costos - Fijos: Son los que permanecen constantes, independientemente del nivel de operación que esté trabajando la empresa.

Para efectos prácticos pueden considerarse como costos fijos: la depreciación y amortización, los gastos de operación y los gastos financieros:

Punto de equilibrio financiero

Es aquel nivel de operación en que la empresa genera ingresos suficientes para cubrir además de los egresos de operación, los intereses derivados de préstamos obtenidos.

Se obtiene aplicando la misma fórmula del PEO, con la diferencia que en el renglón de costos fijos debe concluirse el importe de los gastos financieros.

$$PEF = \frac{CF + \text{Gastos Financieros}}{1 - \frac{\text{Costos de Ventas sin Depreciación}}{\text{Ventas Netas}}}$$

Permite determinar el nivel de ventas que resulta indispensable obtener, para lograr la utilidad antes del impuesto que se desea.

FABRICA DE ROPA " LA BALANZA"

Estado de Resultados del lo. de Enero al 31 de Diciembre de 2000
(Miles de pesos) %

Ventas netas	\$ 275400	100
Costos de Ventas	192780	70
Materia Prima	115668	42
Mano de obra	36730	13
Gastos de Fabricación	40742	15
Depreciación	<u>5000</u>	2
Utilidad bruta	\$ 77620	28
Gastos de operación	2200	8
Ventas	6600	2
Administración	15400	6
Utilidad de operación	55620	20
Gastos Financieros	<u>27540</u>	10
Utilidades antes de ISR y PTU	\$ 28080	10

$$PEO = \frac{CF}{\frac{1 - CV}{V}}$$

De donde:

$$CF = \$ 22000 + \$ 5000 = \$ 27000$$

$$CV = \$ 115\,668 + \$ 36\,370 + \$ 40\,742 = \$ 192\,780$$

$$CV = \$ 192\,780$$

$$V = \$ 275\,400$$

Por lo que:

$$PEO = \frac{\$ 27\,000}{\frac{1 - \$ 192\,780}{\$ 275\,400}} = \frac{\$ 27\,000}{30} = \$ 90\,000$$

El resultado obtenido se puede interpretar de la siguiente manera:

Cuando la empresa haya llegado a ventas que ascienden a \$ 90,000 pesos, registrara ingresos exactamente iguales a sus costos y gastos de operación.

3.3 PRESENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS.

Los elementos del plan de negocio son los siguientes:

- ▶ La portada y el índice.
- ▶ La definición del negocio
- ▶ El ambiente.
- ▶ Los factores financieros.
- ▶ Márgenes de tiempo.

La portada y el índice.- Contiene una cubierta, una portada y un índice.

▶ La cubierta.- No tiene que ser un trabajo empastado en piel: lo único que se requiere es que se vea limpio y que sea del tamaño adecuado para contener su material. Hasta cierto punto, la manera en que una persona lee su plan de negocios será determinante para su capacidad de administrar.

▶ La Portada.- Contiene el nombre del plan de negocios de que se trate y a las personas a quien va dirigido, la dirección de la empresa y del profesionista que elaboró el plan; "Además debe de contener:

- El nombre de la empresa;
- Indicar la naturaleza del documento (plan de negocios de la empresa "X"), incluyendo el logotipo de la empresa, para darle una personalidad definida al proyecto.
- Identificar al responsable de la elaboración del plan, en especial si se elaboró bajo pedido, por alguna persona o empresa ajena al proyecto.
- Contener el domicilio legal de la empresa.
- Señalar los datos necesarios para comunicarse con la persona responsable del proyecto.
- Manifiestar la confidencia del documento.
- Identificar con claridad la propiedad del plan de negocios (esto especialmente para el caso de que el documento se haya mandado hacer).

- ▶ Un índice.- Que se elabora al terminar el plan de negocios, el índice facilita la consulta del plan, porque los directivos serán capaces de encontrar la información proporcionada por el profesionista. Y debe:
 - Contener los títulos autoexplicativos y/o con una breve descripción de los mismos.
 - Indicar en cada tema y subtema, los números de página correspondientes por tanto, todo el plan deberá estar claramente paginado.
 - El índice debe estar desglosado por: contenido temático, gráficas, tablas y figuras.

- ▶ El segundo punto es la Definición del Negocio.

La definición de negocio, describe la naturaleza del negocio mediante varios elementos que incluyen el resumen ejecutivo o el enunciado y la descripción del negocio. Estos dos elementos sirven para realizar la definición del negocio.

- El resumen ejecutivo.- Este resumen del plan informa sobre la naturaleza del negocio, la forma legal de la operación, la razón para la elaboración del documento (solicitud de préstamo, inversión, etc.), en no mas de una cuartilla. Es importante que se establezca claramente la cantidad solicitada, la forma de aplicación de los recursos y la forma en qué dichos recursos económicos se piensan distribuir (retorno de la inversión, en tiempo y cantidad). Este resumen debe ser claro, conciso y no exceder de cinco páginas a doble espacio y contener además los siguientes aspectos:
 - Toda la información clave del plan.
 - Los elementos que permitirán el éxito del proyecto.
 - La información principal de cada área analizada en el plan de negocios y que permita la evaluación preliminar técnica, económica y mercadológica del proyecto.

El resumen ejecutivo debe ser elaborado con una estructura fácil de entender y que lleve al inversionista potencial a interesarse cada vez más en el proyecto; se ubica al principio del plan de negocios, a manera de presentación del documento completo que se presenta inmediatamente después del mismo.

► **La descripción del negocio.**- La sección que describe el negocio provee al lector de un concepto general de la empresa, reiterando una vez más el propósito del negocio y del producto con más detalle. Esto es el giro de la empresa; es decir, su objeto u ocupación principal: según la Secretaría de Economía (SE), existen tres tipos de giros en México:

- **Comercial.** Se dedica fundamentalmente a la compraventa de un producto determinado.
- **Industrial.** Toda empresa de producción (manufacturera o de transformación), que ofrezca un producto final o intermedio (a otras empresas), se ubica en este giro.
- **Servicios.** Las empresas que ofrecen un producto intangible al consumidor se clasifican en este giro.

3.4 EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PLAN DE NEGOCIOS.

"A la ejecución se le conoce como la dirección o actuación: la actuación es hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo" (TERRY). "Y la dirección la tenemos definida como la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados" (KOONTZ y O'DONELL)⁴⁴

La ejecución es una parte importante del plan de negocios porque es el eje central de la administración, dado que tiene que prever, planear, organizar, integrar y controlar toda el área administrativa. Y además es el área más importante de la empresa porque es la responsable de todo lo que pueda suceder en la empresa.

⁴⁴ Ibid pág 31

Las etapas de la ejecución son:

- Que se delegue autoridad, ya que administrar es "hacer a través de otros"
- Que se ejerza esa autoridad, para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases, etc.
- Que se establezcan canales de comunicación, a través de los cuales se ejerza y se controlen sus resultados.
- Que se supervise el ejercicio de la autoridad, en forma simultánea a la ejecución de las órdenes

La ejecución se divide en cuatro etapas que son la delegación, la autoridad, la comunicación y la supervisión.

La comunicación; que debe ser bilateral; debe de comunicarse constantemente con las personas que se encuentran a nuestro alrededor, así se puede expresar lo que se quiere decir y, a la comunicación se le tiene que utilizar como un medio que ayudará al directivo de la empresa a transmitir todos los mensajes que pueden ayudar a consolidar una mejor empresa.

La delegación puede ser general y concreta que se asignan a áreas específicas una serie de actividades que es a lo que se dedican; puede ser temporal o ilimitada, que puede ser por un período determinado por una campaña en especial o que sea por un tiempo indeterminado, porque no se sabe cual es la duración del tiempo que se lleve en hacer el trabajo que le fue delegado; puede ser lineal, funcional o staff, dependiendo que exista un solo jefe sobre varias personas o un grupo de jefes sobre un exclusivo grupo; puede ser individual o colectiva, si se le comunica a una persona en especial o a un comité; y, delegable o indelegable dependiendo quien sea la persona a la que se le va a delegar.

"La supervisión, que es ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas. El supervisor está encargado de la vigilancia, que revisa la eficiencia en el trabajo desarrollado; une a los trabajadores con los empleados; y, es el que transmite las órdenes informes y motivaciones entre los subordinados y los superiores de los mismos.

Las etapas del control son:

- "Establecimientos de medios de control.
- Operaciones de recolección y concentración de datos.
- Interpretación y valoración de los resultados.
- Utilización de los mismos resultados."

Los sistemas de control que se utilicen deben ser los adecuados para que se reconozca la organización de la empresa, como se encuentra estructurada la misma, hay que tener en cuenta la naturaleza del control y de su función controladora para que se aplique el más útil en su caso. Tienen que ser flexibles para que se puedan utilizar. Deben reportar: las desviaciones existentes, el controlador tiene que estar actualizado. Tienen que ser claros para todas las personas que van a utilizar el plan bajo ese control. Deben de contener la información básica para que sea más rápido el proceso de absorción por medio de los administrativos de la empresa.

Por último, es importante que los sistemas de control establezcan medios de retroalimentación, lo cuál implica comenzar de nuevo el proceso de planeación con base en los resultados obtenidos, generando así, un círculo virtuoso de administración.

CAPITULO 4
CASO PRÁCTICO.

PLAN DE NEGOCIOS
PARA
CONFECCIONES NAVI

El contenido del presente "Plan es de carácter **Confidencial** y para uso exclusivo de la dirección de la empresa"

PRESENTA: Pedro Arroyo Soto

4.1 RESUMEN EJECUTIVO

El presente Plan de negocios ha sido elaborado con la finalidad de ofrecer la información referente a los planes estratégicos y funcionales de CONFECCIONES NAVI así como las principales unidades que la conforman.

Este documento busca servir de auxilio a funcionarios y empleados para el conocimiento de los planes de acción, procurando de esta manera guiar la visión y objetivos individuales hacia la conformación de una cultura empresarial de calidad que coadyuve a la eficiencia y productividad de la organización global.

Confecciones Navi, se fundó en 1999, tiene su domicilio fiscal en la calle de Sor Juana Inés de la Cruz 201 en la ciudad de Toluca, Estado de México, bajo la forma de sociedad de responsabilidad limitada, se encuentra debidamente registrada ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y demás dependencias. Su directora general es la Sra. Natalia Villegas.

Es una empresa dedicada a la "Confección de Blancos", para un mercado local; mismos que se comercializan a precios relativamente más bajos que los de la competencia, se distribuyen a través de:

- Vendedoras quienes las comercializan al detalle,
- Comerciantes establecidos, y mercados sobre ruedas.

Los productos principales son blancos como sabanas, acolchados, toallas, juegos de baño, batas de baño. Para la elaboración de los productos se utilizan materias primas nacionales en su totalidad,

Las ventas manifiestan un crecimiento sostenido en el último año, para consolidar su posicionamiento dentro del mercado meta se llevaran a cabo las siguientes acciones:

- Mejoras en la calidad del producto,
- Mayor promoción del producto

- Desarrollo de productos similares y/o complementarios a los que actualmente se elaboran.

En la parte de Producción se cuentan con instalaciones apropiadas que permitirán el crecimiento futuro, dotadas de todos los servicios y la línea de producción cuenta con una capacidad instalada que a la fecha se utiliza solo en un 70%. Se observan las normas y medidas de seguridad que garanticen la integridad de los trabajadores.

Se llevan a cabo desarrollos que permitan mejorar día a día la calidad de los productos y de esta manera incidir en la disminución de tiempos muertos y mermas.

El área de Factor humano cuenta con las fuentes apropiadas para efectuar el proceso y admisión y empleo que permita garantizar contar con la mano de obra necesaria y en forma oportuna. Se han desarrollado sistemas de pago sobre la base de la productividad de cada empleado buscando de esta manera establecer un pago justo y equitativo.

La mano de obra esta conformada por gente experimentada en cada una de las áreas funcionales.

Se cuenta con la información financiera elaborada de acuerdo a principios contables que proporciona de manera suficiente, clara, veraz y oportuna los elementos para la toma de decisiones y base de comparación con los presupuestos y los resultados reales a fin de corroborar el alcance obtenido de acuerdo a los objetivos Estratégicos y Tácticos.

Actualmente, la posición financiera, se encuentra con indicadores de solvencia, rentabilidad y productividad que señalan una condición sana y con perspectivas de crecimiento a corto plazo.

4.2 Plan de negocios para una empresa mexicana de confección

4.2.1 FILOSOFÍA Y VALORES EMPRESARIALES

En CONFECCIONES NAVI se tiene como filosofía crear un ambiente armónico de trabajo, donde todos los integrantes de esta empresa sean reconocidos como el recurso más importante, conformando un equipo sólido, que una sus esfuerzos para producir artículos de alta calidad, que aseguren el crecimiento equilibrado de la organización y de todos y cada uno de sus integrantes.

Los valores que conllevan esta filosofía de vida son:

- Compromiso Total. Con nosotros mismos y con la empresa.
- Puntualidad. Oportunidad en el trabajo y en la realización de acuerdos mutuos.
- Disciplina. Actitud para acatar las normas y disposiciones de la empresa.
- Respeto. No invadir, importunar o causar malestar en nuestros compañeros.
- Honradez. En el actuar y en Decir.
- Limpieza y pulcritud. Mantener limpia y ordenada nuestra persona, nuestros utensilios de trabajo y nuestro lugar.

4.2.2 ANTECEDENTES EMPRESARIALES

La situación actual de la organización denota un crecimiento sostenido en la producción de blancos, para el consumo de un mercado regional, se cuenta con una planta de personal experimentado conformado en su mayoría por mujeres, y la situación económica de la organización en general es satisfactoria.

Algunos de los antecedentes de la empresa que son dignos de rescatar marcan que en el año de 1999, se funda CONFECIONES NAVI, en su origen es un negocio familiar, con una sola máquina de coser de tipo casero y con un poco de franela para elaborar sabanas (10 juegos), mismas que se comercializaron entre las amas de casa de la localidad, posteriormente se fue incrementando la demanda, y se inicia la producción de colchas, batas, etc., por lo que en su momento se adquiere la primera maquina de coser de tipo industrial en el mes de diciembre de 1999, y se empieza a obtener crédito aunque en pequeñas cantidades de los proveedores de materia prima.

A principios de 2000 se incursiona en un nuevo nicho de mercado, se ofrece el producto a medio mayoristas y personas que venden al detalle, en negocios establecidos en la ciudad, así como a los mercados sobre ruedas (tianguis), que se ubican en el mercado Juárez y en las poblaciones vecinas, a mediados de año se adquirieron dos maquinas rectas y una maquina overlock con la finalidad de proporcionarles a los clientes un producto de la mayor calidad, así mismo se continua la búsqueda de nuevos proveedores que puedan ofrecer a la empresa materias primas de mejor calidad y a precios más competitivos.

Se ha implementado como política dentro de la empresa el brindar a nuestros clientes productos populares pero de buena calidad y con un servicio de calidez que propicie la fidelidad del cliente a nuestros productos.

La organización nace como una respuesta a una necesidad de las amas de casa de contar con blancos de calidad a buenos precios, Doña Natalia Villegas en su momento percibe que dentro de su

comunidad las amas de casa no cuentan con dinero suficiente para comprar blancos de marcas prestigiadas, que aseguraran la calidad de sus productos, por lo que se limitaban a comprar productos de menor precio pero de menor calidad, mismos que en periodos de tiempo muy cortos también requerían ser sustituidos.

Por lo que ella decide investigar precios de telas diversos tipos encontrando en la franela una opción viable para satisfacer la necesidad en su comunidad.

4.2.3 MISIÓN EMPRESARIAL

En CONFECCIONES NAVI se tiene como Misión: Satisfacer la necesidad de "blancos" de calidad que aseguren un cómodo y buen descanso de todas las familias de clase media mexicana, con productos de alta calidad y a precios competitivos.

4.2.4 VISIÓN EMPRESARIAL

En CONFECCIONES NAVI están plenamente convencidos de que el logro de los fundamentos empresariales los llevará a ser.....

**UNA EMPRESA LIDER EN LA ELABORACIÓN DE BLANCOS Y
ARTÍCULOS DE VESTIR DE CALIDAD A NIVEL NACIONAL.**

4.2 ANÁLISIS SITUACIONAL DE POSICIÓN DE LA EMPRESA:

MICROAMBIENTE

- La empresa. Cuenta con las áreas de: Mercadotecnia, Administración, Producción.

► Los proveedores. Se tiene una cartera primaria de proveedores de materias primas como Franela, Bramante, Pellón, Acolchados, etc. Indispensables para la confección de los productos; para los demás insumos tales como hilos, agujas, y refacciones se adquirirán de manera local, principalmente de contado.

► Intermediarios comerciales. Se cuenta con relaciones de instituciones financieras para verificar cuales son las condiciones y los requerimientos que se deben cubrir para conseguir financiamiento para capital de trabajo, o bien para prestamos refaccionarios.

► Los clientes. Su mezcla esta determinada por: mercado local de consumidores, amas de casa, mercado regional conformado por revendedores ubicados en tianguis que recorren el valle de Toluca, clientes directos para otros artículos promocionales de temporada.

► La competencia. Se encuentra representada por un nicho considerable de empresas ubicadas en la región de Toluca y zonas conurbadas.

► Los públicos. Se mantiene buena relación con las instituciones bancarias y crediticias de la región, para efectos de públicos gubernamentales, de acción ciudadana y locales

MACROAMBIENTE

- ▶ Entorno demográfico. La industria textil y del vestido tiene un porcentaje de participación en el valor agregado según datos del INEGI para 1998 a precios corrientes nacionales de 1.7% y dentro del sector manufacturero 8.0% que representa en miles de pesos 3,516'344,773 a precios corrientes. De las cifras anteriores corresponde a la industria del textil y del vestido en el Estado de México a precios corrientes 8'144;489 (miles de pesos).

- ▶ El ámbito económico. La desaceleración de la economía generada durante el año 2000, a reducido el poder de compra de los consumidores, quienes buscan mayor calidad a precios bajos.

- ▶ El ambiente natural. La región se caracteriza por su clima frío, razón por la cual la gente utiliza prendas de vestir abrigadoras y en el caso de blancos se requiere de sábanas y colchas confortables y cómodas por las noches y se cuenta con un buen consumo de toallas y juegos de baño.

- ▶ El entorno tecnológico. En la rama industrial que nos ocupa la confección cuenta actualmente con equipos altamente avanzados, para estar a la vanguardia se asiste a exposiciones y otros eventos donde se pueden observar, obtener información y adquirir maquinas y equipos.

- ▶ El ámbito político. El marco legal se asiste a seminarios y conferencias en materia de Ley del Impuestos Sobre la Renta, Impuesto al Valor Agregado, Impuesto al Activo, Código Fiscal de la Federación, etc.

- ▶ El entorno cultural. La gente de Toluca se dedica prestar sus servicios a empresas ubicadas en los parques industriales de Lerma, el Coecillo, Toluca 2000, Ixtlahuaca y Atlacomulco además de dedicarse a actividades agropecuarias. En aspectos religiosos predomina la católica, están conformados dentro de los municipios o poblados por una mayordomía

4.2.6. ANALISIS ESTRATEGICO (FODA)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Se cuenta con buena ubicación Experiencia en comercialización de blancos de 2 años. Personal experimentado en confección Productos de buena calidad. Servicio al cliente.	Falta de sistemas administrativos, mercadológico / comerciales y operativos profesionales. Deficiente investigación de mercados. Falta de equipo de producción especializado para bordado.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Crecimiento del mercado Aprovechamiento de tecnologías para nuevos productos Desarrollo de nuevos productos para el hogar (cortinas, cubiertas para muebles, etc.)	Pérdida de mercados por la entrada de nuevos competidores Falta de materias primas por temporada.

4.2.7 ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA:

Se utilizará una estrategia de mercado de crecimiento y diversificación concéntrica.

4.2.8 OBJETIVOS EMPRESARIALES:

OBJETIVO DE SERVICIO:

Satisfacer las necesidades y deseos de nuestros clientes, ofreciendo "blancos" de alta calidad.

OBJETIVO SOCIAL.

Buscar el progreso, crecimiento y superación de todos los que participan en esta organización, así como de nuestras familias y de la comunidad en general.

OBJETIVO ECONÓMICO

Alcanzar índices de rentabilidad, liquidez y productividad que permitan asegurar la estabilidad, permanencia y un crecimiento sano y sostenido de la organización.

4.3 MERCADOTECNIA

Se utilizará una mercadotecnia de crecimiento y diversificación concéntrica, estrategias dirigidas al mercado para obtener:

- Penetración de mercado: Para aumentar la participación en los mercados existentes.
- Desarrollo de mercados: desplazarse a nuevos mercados.
- Desarrollo de productos: Mejorar los productos existentes o presentar nuevos.

Se consideran en función de:

- Los productos aún no saturan el mercado existente.
- Al crecimiento de los mercados.
- Se cuenta con los recursos humanos y financieros
- Se tiene un excedente en la capacidad de producción.

4.3.1 PLAZA O MERCADO:

A) Mercado Local. Ubicado en la región del valle de Toluca y poblaciones vecinas como Ixtlahuaca, Atlacomulco, cuyo clima es frío, dirigido especialmente a núcleos familiares de clase media, media baja, donde el ama de casa es quien normalmente realiza la compra de "blancos" para su hogar, esperando encontrar productos de calidad, elaborados con franela, bramante, perkal, etc. Cuya textura, resistencia, durabilidad, precio, variedad de tamaños, estampados y coloridos generan un buen nivel de consumo. Se realiza venta directa a través de presentaciones que organiza un grupo de demostradoras en donde se efectúan promociones como incentivo de venta y obsequios para quien las organiza.

B) Productores Industriales. Se inician acercamientos con las empresas a través de sus áreas de recursos humanos quienes pueden ofrecer a sus trabajadores la posibilidad de compra de los artículos en condiciones preferenciales por el volumen y con descuentos directos a sus nóminas. Se realizarán investigaciones en el ramo hotelero.

C) Revendedores o intermediarios.

Tianguis. El tianguis que se establece el día viernes en el mercado Juárez, de la Ciudad de Toluca, cuyo nivel de operaciones suele ser bastante atractivo, esto implica el relacionarse con más comerciantes del mismo, a fin de verificar la viabilidad y condiciones.

Negocios Establecidos. Existe una cadena de negocios establecidos en esta ciudad, principalmente en la zona centro que se especializan en la venta de blancos, se buscará establecer relaciones para verificar viabilidad y condiciones.

4.3.2 PRODUCTO

La confección de blancos es la creación de un producto de consumo popular, que se producirá totalmente en la empresa, y se encuentra actualmente en etapa de crecimiento.

El nombre comercial es "Blancos Navi" que es el nombre de la empresa. Se diseñó la etiqueta, con los datos inherentes a la empresa, composición del producto, contenido neto, código de barras, etc.

Se realizaron investigaciones acerca del desarrollo de cortinas, trapos de cocina, servilletas y mantelería, para el nicho de mercado actual y el ramo hotelero.

Estos son productos que por sus características no requieren de permisos especiales, y son biodegradables.

En cuanto al empaque se elaborará con materiales como plástico reciclable, buscando que tenga un segundo uso, el embalaje será una caja de cartón.

4.3.3 PRECIO

Para la determinación del precio de venta se toman dos parámetros:

- Costo de fabricación más un 20% como margen de utilidad y/o
- Precio de mercado de productos similares un 5% abajo.

CAPITULO 4

Caso práctico.

Lo anterior redundara en un incremento de ventas del 30% para este año, de acuerdo a las encuestas de mercado que se han llevado a cabo, para los productos actuales.

Para el desarrollo de nuevos productos se correrán las pruebas piloto a partir del mes de septiembre de este año, una vez que se haya terminado el proceso de investigación y desarrollo por parte del área de producción.

4.3.4 PROMOCIÓN DE VENTAS

Venta personal a través de la presentación del producto a los grupos, aunque se busca que el empaque sea también un aliado para atraer a los consumidores.

Se realizan promociones grupales a través de premios y rifas, o adquisición de productos a precio más bajo (10% de manera regular).

4.3.4.1 PUBLICIDAD

Anuncio en el exterior de las instalaciones.

Diseño de catálogos.

4.3.5 DISTRIBUCIÓN

Venta directa

Venta a través de intermediarios o detallistas.

4.4 PRODUCCION Y OPERACIONES

4.7.1 PRODUCTO

En la elaboración de todos los productos de la empresa se deberá tener especial cuidado con los requerimientos tanto del cliente como de la empresa en: rendimientos, estética, calidad y confianza, cantidad, precio de venta o costos de producción, fechas de entrega.

La compatibilidad de elaboración de nuevos productos con la infraestructura y capacidad instaladas, instalaciones, tradiciones laborales, variedad de actividades en la organización

LAS TELAS

Existe en el mercado una enorme diversidad de telas, de todos los colores y texturas. Las hay rugosas y suaves, brillantes y opacas, estampadas y lisas. Muchas tiene nombres comerciales para hacerlas más atractivas, pero las telas son de tres tipos fundamentales:

- De fibras naturales – lana, algodón, lino.
- De fibras artificiales – rayón poliéster.
- De mezclas de fibras naturales y artificiales.

Las telas de algodón son ideales para climas cálidos, se lavan con facilidad y hay que planchar en caliente para que desarruguen bien. Encogen, por lo que es necesario remojarlas, secarlas y plancharlas antes de cortar. Las de la lana son ideales para clima frío.

Incluso húmedas, dan calor. Muchas prendas de lana no pueden lavarse en casa. Las telas de fibras artificiales no se arrugan con facilidad, son fáciles de lavar y no encogen. Cada vez se usan más telas de fibras mezcladas, con porcentajes diversos de fibras naturales y artificiales. Es importante fijarse en el tipo de tela que se escoge, según la prenda que se quiera hacer. Las telas tienen *hilo y trama*. El hilo es la dirección paralela al largo de la tela. La trama corresponde al ancho de la pieza, de orilla a orilla.

Al cortar la tela es importante respetar la dirección del hilo, que está marcada en todos los patrones con una flecha de doble cabeza. Esto hace que las prendas tengan mejor caída y que no se deformen con facilidad. Hay piezas pequeñas, como cuellos o puños, en que esto no es importante. Las telas con pelo, como el terciopelo o la pana, deben cortarse en la misma dirección, para evitar brillos irregulares.

CAPITULO 4
Caso práctico.

SÁBANAS MATRIMONIALES, INDIVIDUALES

Componentes

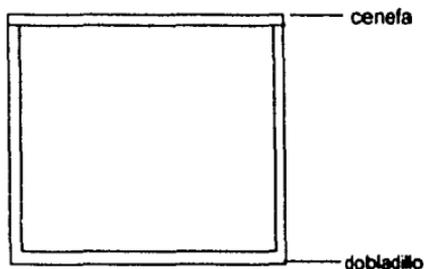
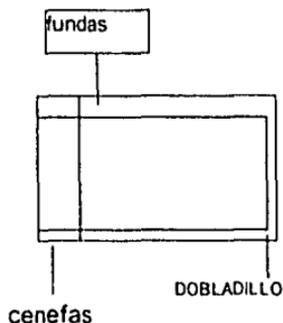
Sábana superior	<u>Sábanas</u>	<u>Sábanas</u>	<u>Fundas:</u>
Sábana inferior	<u>matrimoniales:</u>	<u>individuales:</u>	84 x 100 mts
Fundas	Sábana inferior (cajón): 255 x 200 mts. Sábana superior: 1.92 x 2.545 mts	Cajón: 190 x 200 mts Sábana superior: 240 x 250 mts.	

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

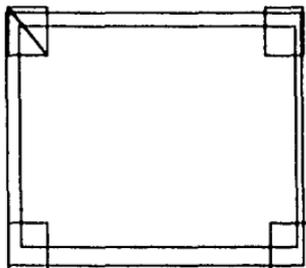
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO POR PARTE Y COMPONENTES
(Explosionado Mod. 00)

CLAVE	DESCRIPCIÓN	MATERIAL	CANTIDAD	PROCESO
01	FRANELA	TELA	5MTS	CORTADO
02	HILO	No **40/2 pol		CONFECCIONADO
03	RESORTE 11/4"	RESORTE	4 CORTES	CONFECCIONADO
04	EMPAQUE	CARTÓN	1 PIEZA	ENSAMBLADO
	SEGURO	DIUREX		

Sábana superior



Sábana inferior



4.4.2 PROCESO

PROCESO DE CORTADO

Descripción del proceso: Este proceso permite realizar los cortes en la tela, basados en los trazos. Una de las características especiales y que hace que el operario sea muy cuidadoso, es la parte de corte, pues un corte mal realizado, permitirá un ensamble inadecuado en la tela.

Materiales empleados: Tela franela o bramante, hilo, y (Resorte), si se trata de la sábana de cajón

Herramiental empleado: Tijeras, Lapicero, Moldes, alfileres, Mesa y Bote de basura.

Equipo utilizado: Maquina de corte.

Condiciones del área

Instalaciones: Luz de pared

Servicios adicionales: Agua para tomar, música, sistemas de seguridad y botiquín de primeros auxilios. Ya sea por área o proceso.

Condiciones del lugar: Mesa para la colocación de rollos de la tela, anaqueles y cajón de archivo de ordenes de producción, y formatos por área.

PROCESO DE MAQUINADO

Descripción del proceso: Este proceso es en el que se desarrolla la unión del corte, el dobladillo de la tela, doblez, planchado y empalmado derecho y revés y por último el pespunte. Uno de los principales puntos de control de calidad está basado en el cosido de cada corte, en las marcas de la tela derecho y revés que se ven en el transcurso del corte, por lo cual si esta unión no se hace adecuada, provocará que se una de forma inadecuada y sobre todo la asimetría del corte.

Materiales empleados: Hilo de cono

Herramental empleado: Tijeras, agujas, carretes, silla, cojín y bote de basura

Equipo utilizado: máquina recta de coser de 1aguja, *monofásica* y *trifásica*, orleadora.

Condiciones del área

Instalaciones: Lámpara de pared y lámpara para la máquina de coser.

Servicios adicionales: Agua para tomar, música, sistemas de seguridad y botiquín de primeros auxilios. Ya sea por área o proceso.

Condiciones del lugar: Una silla con posiciones de espalda y de asiento, mesa para almacenaje y lámpara y *cojín para el asiento*.

PROCESO DE CORTADO DE HILOS

Descripción del proceso: Este proceso consiste en cortar los sobrantes de hilo de la costura realizada a la tela. Uno de los controles de calidad está en el sobrante, ya que si este no se hace se nota como un detalle mal acabado.

Materiales empleados:

Herramental empleado: Tijeras, mesa de trabajo, bote de basura y mesa de almacenaje.

Condiciones del área

Instalaciones: Lámpara de techo.

Servicios adicionales: Agua para tomar, música, sistemas de seguridad y botiquín de primeros auxilios. Ya sea por área o proceso.

Condiciones del lugar: Mesa y área especializada para la operación y cojín para el asiento

Desarrollar un sistema de introducción y sensibilización al sistema de producción, con ayuda de un psicólogo industrial, de tal forma la adecuación será más eficiente y con menos posibilidades de rechazo a la productividad.

PROCESO DE EMPAQUE

Descripción del proceso: Este proceso consiste en colocar las sábanas dentro de una caja que permite tener una protección a las sábanas, ya para terminar se le etiqueta y lista para su transportación. El control de calidad es estricto en esta etapa pues se debe de verificar la calidad de proceso, estética, acabados, limpieza, etiquetado y que sea acorde a la orden de producción, de tamaño y color.

Materiales empleados: caja y pegamento,

Herramental empleado: Franela, escoba, bolsa para basura, brocha y marcador

Condiciones del área

Instalaciones:

Servicios adicionales: Agua para tomar, música, sistemas de seguridad y botiquín de primeros auxilios. Ya sea por área o proceso.

Condiciones del lugar: Un espacio y área especializa para esta operación.

4.4.3 PLANTA

Las instalaciones de la empresa se encuentran ubicadas en Sor Juana Inés de la Cruz No. 201 De la ciudad de Toluca, y se eligieron de acuerdo a las siguientes condiciones:

- Fácil acceso de los trabajadores pues cuenta con muy buenas vías de comunicación
- Se encuentran en la misma zona que nuestros clientes de la zona centro, y relativamente cerca de el Mercado Juárez donde se encuentra otro importante núcleo de clientes.
- Para nuestros proveedores es fácil el acceso.
- Para nuestro cuerpo de demostradoras es fácil llegar y surtir sus pedidos.

En la elaboración de los productos se tiene cuidado de:

- Espacio requerido tanto inmediata como potencialmente.
- Fecha máxima de terminación.
- Calidad y duración del edificio.
- Emplazamiento propuesto.
- Costo máximo.

La distribución de espacios se ha realizado tomando en consideración:

El trabajador requiere de un área específica donde debe estar cómodo, que la cantidad de desplazamientos y movimientos sea mínima y permita realizar su trabajo de manera eficaz. La secuencia de operaciones agregue en cada proceso valor al producto en proceso de fabricación y/o disminuya tiempos o movimientos innecesarios.

4.4.4 PROGRAMAS

Se establecen programas de producción acordes a los requerimientos de mercadotecnia, y conforme a las posibilidades de producción.

Se deberá establecer un control estricto de la producción,

Al momento de emitir un programa de ventas, mercadotecnia debe emitir una orden de trabajo que autoriza la manufactura de productos o grupos de productos. Esta orden es el punto de partida de todas las actividades de control de la producción.

4.5 ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

4.5.1 PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El diseño de los planes de las áreas de mercadotecnia y producción señalan que en el corto, mediano y largo plazo será indispensable modificar la estructura organizacional con la creación de nuevos puestos y un mayor número de trabajadores requerirán de capacitación y oportunidades de desarrollo.

4.5.2 PROCESO GENERAL DE ADMISIÓN Y EMPLEO

Los requerimientos de personal serán cubiertos con reclutamiento en fuentes como escuelas y universidades que se dedican a la formación de estos recursos. Se busca que los estudiantes inicien sus practicas profesionales dentro de las instalaciones, para que al concluir su formación académica tengan también experiencia laboral y un conocimiento amplio de la organización.

4.5.3 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL.

El recurso humano será sometido a un programa de capacitación para ello se recurrirá a los programas, Cimo, Crece, Icati, etc. a fin de contar con el desarrollo de sus habilidades y conocimientos, la empresa deberá así mismo lograr un acercamiento entre el CONOCER a fin de certificar las competencias laborales de los trabajadores.

4.5.4 ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

Los salarios e incentivos se determinarán de acuerdo a los vigentes en el mercado laboral de la zona, y de conformidad con las posibilidades de la empresa se iniciara un programa de incentivos el cual será desarrollado a partir del siguiente año.

4.5.5 SEGURIDAD E HIGIENE.

Se implementara una campaña de seguridad e higiene en toda la organización.

4.6 FINANZAS

Todas las actividades estratégicas que hasta el momento se han planeado tienen obviamente un costo que representa una fuerte inversión para la empresa y debe ser revisado y aprobado para verificar que es rentable.

El presupuesto de mercadotecnia debe de hacerse con base en las actividades tácticas planeadas, de modo que describa cual es el costo de cada una.

CAPITULO 4
Caso práctico.

CONFECCIONES NAVI

Dic-00
Sor juana Inés de la Cruz 201
Col centro C P.50000

Página 1
CONO -990427
Reg Estatal

Balanza de comprobación al 31/12/00

Núm de cta	Descripción	Saldo anterior	Debe	Haber	Saldo actual
1110-000-000	FONDO FIJO DE CAJA	1000	0	0	1000
1110-001-000	CAJA CHICA	1000	0	0	1000
1120-000-000	BANCOS	28744.1	51002	66284.97	13461.13
1120-001-000	Inventar 000024948	28744.1	51002	66284.97	13461.13
1150-000-000	CLIENTES	47360.2	49529.45	51002	45887.65
1150-001-000	Juan Pérez Pérez	6951.5	9390	0	16341.5
1150-002-000	El impeno Colchero	33103.5	22289.3	37307	18085.8
1150-003-000	Bancos de Toluca	7197.45	5349.05	10925	1621.5
1150-004-000	Grupo Industrial JM	107.75	12501.1	2770	9838.85
1160-000-000	ALMACEN	5796.5	26161.24	15561.24	16396.5
1160-001-000	Franela de primera	3485	16100	11500	8085
1160-002-000	Bramante	1100	6628.6	628.6	7100
1160-003-000	Percal	0	0	0	0
1160-004-000	Resorte	355	1415.64	1415.64	355
1160-005-000	Hilos	523	1187	1187	523
1160-006-000	Plásticos	186	830	830	186
1160-007-000	Toalla	147.5	0	0	147.5
1160-008-000	Acolchado	0	0	0	0
1161-000-000	PRODUCCION EN PROCESO	5467	24457.24	20226.35	9697.89
1161-001-000	Matena Prima	5467	15561.24	13731	7297.24
1161-002-000	Mano de Obra	0	5000	2599.35	2400.65
1161-003-000	Gastos de Fabnca	0	3896	3896	0
1162-000-000	PRODUCTO TERMINADO	12903.66	20226.35	31498.3	1631.71
1162-001-000	Sabanas	11646.66	20226.35	31498.3	374.71
1162-002-000	Toallas	1257	0	0	1257
1190-000-000	IVA POR ACREDITAR	1219.89	6483.28	0	7703.17
1190-001-000	Iva por acreditar	1219.89	6483.28	0	7703.17
1210-000-000	MOBILIARIO Y EQUIPO	14050	0	0	14050
1210-001-000	Escritorios	8000	0	0	8000
1210-002-000	Calculadoras	1000	0	0	1000

CAPITULO 4
Caso práctico.

1210-003-000	Librerías	1800	0	0	1800
1210-004-000	Archiveros	2400	0	0	2400
1210-005-000	mesa de trabajo	850	0	0	850
1220-000-000	EQUIPO DE COMPUTO	18100	0	0	18100
1220-001-000	Computadora Samsung	8000	0	0	8000
1220-003-000	Computadora adce	7500	0	0	7500
1220-004-000	No brake	400	0	0	400
1220-005-000	Scanner de cama plana	1000	0	0	1000
1220-006-000	Impresora epson stylus	1200	0	0	1200
1230-000-000	EQUIPO DE TRANSPORTE	25000	0	0	25000
1230-001-000	Camioneta Dakota	25000	0	0	25000
1240-000-000	MAQUINARIA Y EQUIPO	35500	0	0	35500
1240-001-000	Maquina recta Juki	7000	0	0	7000
1240-002-000	Maquina recta Juki	7000	0	0	7000
1240-003-000	Maquina recta brother	7000	0	0	7000
1240-004-000	Maquina Overlock	12000	0	0	12000
1240-005-000	mesa de corte	2500	0	0	2500
1250-000-000	DEPRECIACION DE MOB Y EQ	-1405	0	0	-1405
1250-001-000	Depreciación de mobiliario y equipo	-1405	0	0	-1405
1251-000-000	DEPREC. DE EQ DE COMPUTO	-3620	0	0	-3620
1251-001-000	Depreciación eq De computo	-3620	0	0	-3620
1252-000-000	DEPREC. DE EQ DE TRANSPORTE	-1500	0	0	-1500
1252-001-000	Depreciación de eq De transporte	-1500	0	0	-1500
1253-000-000	DEPREC. DE MAQUINARIA Y EQUIPO	-3550	0	0	-3550
1253-001-000	Depreciación de maq Y equipo	-3550	0	0	-3550
1340-000-000	GASTOS DE INSTALACION	1647.64	0	0	1647.64
1340-001-000	Gastos de instalación	1647.64	0	0	1647.64
2120-000-000	PROVEEDORES	-39673	36506.5	17231.64	-20398.14
2120-001-000	La pansina	-38119	30000	736.15	-8855.15
2120-002-000	Modatelas	-254	254	2683.34	-2683.34
2120-003-000	Telas flama	-1200	1200	7759.65	-7759.65
2120-004-000	Telas junco	-100	3500	4500	-1100
2120-005-000	El venado	0	1552.5	1552.5	0
2170-000-000	IVA TRASLADO	-1616.26	0	7429.35	-9045.61

CAPITULO 4
Caso práctico.

2170-001-000	Iva por traslado	-1618 26	0	7429 35	-9045 61
2180-000-000	ANTICIPOS DE CLIENTES	0	1937	1937	0
2180-001-000	Confecciones Zaid	0	1937	1937	0
2190-000-000	IMPUESTOS POR PAGAR	-1600	0	0	-1600
2190-004-000	2% Estatal	-358	0	0	-358
2190-005-000	5% Infonavit	-845	0	0	-845
2190-006-000	2% Sar	-397	0	0	-397
3100-000-000	CAPITAL	-100000	0	0	-100000
3100-001-000	Capital Social	-100000	0	0	-100000
4100-000-000	VENTAS	-294421	0	49529	-343950
4100-001-000	Sabanas	-294421	0	49529	-343950
5000-000-000	COSTO DE VENTAS	244781 7	41498 3	0	286280
5000-001-000	Costo de ventas	244781 7	41498 3	0	286280
6000-000-000	GASTOS DE PRODUCCIÓN	0	9189 4	9189 4	0
6000-001-000	Sueldos	22930	3800	0	26730
6000-002-000	Tiempo extra	0	190	0	190
6000-003-000	Gastos de previsión social	0	152	0	152
6000-004-000	Comisiones	0	0	0	0
6000-005-000	IMSS Cuota obrero patronal	2894 68	719 57	0	3614 25
6000-006-000	2% Sar	321 63	79 95	0	401 58
6000-007-000	5% Infonavit	804 08	199 88	0	1003 96
6000-008-000	2% Estatal	917 2	152	0	1069 2
6000-009-000	Papelería y Art Para O.	1677 52	1345	0	3022 52
6000-010-000	Gastos de Viaje	1658	478	0	2136
6000-011-000	Telefonos	4637	365	0	5002
6000-012-000	Correos	0	0	0	0
6000-013-000	Combustibles y Lubricantes	0	1250	0	1250
6000-014-000	Luz	3947	458	0	4405
6000-099-000	Traspaso al costo	-39787 11	0	9189 4	-48976 51
6200-000-000	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	4964 57	2898 49	0	7863 06
6200-004-000	Promoción y publicidad	2244	0	0	2244
6200-005-000	Gastos de viaje	930 42	0	0	930 42
6200-017-000	Despensa y art Para oficina	1054	300	0	1354
6200-018-000	Gastos de fin de año	736 15	2598 49	0	3334 64
6200-099-000	No deducibles	0	0	0	0
7500-000-000	GASTOS FINANCIEROS	850	0	0	850
7500-001-000	Comisiones sobre cheque devuelto	850	0	0	850
		0 00	269889 25	269889 25	0 00

CAPITULO 4
Caso práctico

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000

ACTIVO		PASIVO	
CIRCULANTE		A CORTO PLAZO	
FONDO FIJO DE CAJA	\$ 1000	PROVEEDORES	\$20398.14
BANCOS	13461.13	IVA TRASLADADO	9045.61
CLIENTES	45887.65	ANTICIPO DE CLIENTES	0
ALMACEN DE MATERIA PRIMA	16396.5	IMPUESTOS POR PAGAR	1600
PRODUCCIÓN EN PROCESO	5697.89		\$ 31043.75
PRODUCTO TERMINADO	1631.71		
IVA POR ACREDITAR	7703.17		\$ 95778.05
FIJO		A LARGO PLAZO	
MOBILIARIO Y EQUIPO	\$ 14050	ACREEDORES HIPOTECARIOS	0
EQUIPO DE COMPUTO	18100		0
EQUIPO DE TRANSPORTE	25000		
MAQUINARIA Y EQUIPO	35500		
DEPRECIACIÓN DE MOB Y EQ.	-1405		
DEPRECIACIÓN EQ COMPUTO	-3620		
DEPRECIACION EQ. TRANSPORTE	-1500		
DEPRECIACIÓN DE MAQ Y EQUIPO	-3550		
DIFERIDO		CAPITAL	
GASTOS DE INSTALACIÓN	\$ 1647.64	CAPITAL SOCIAL	\$ 100000
	1647.64	UTILIDAD DEL EJERCICIO	48956.94
			148956.94
SUMA EL ACTIVO	\$180000.69	SUMA PASIVO Y CAPITAL	\$180000.69

* Plan de negocios para una empresa mexicana de confitería.

CAPITULO 4
Caso práctico

CONFECCIONES NAVI

Dic-00

Sor Juana Ines de la Cruz 201
Col Centro C P 50000

Página 1
CONO 990427
Reg Estatal

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000

	Este mes	%	Acumulado	%
VENTAS	\$ 49529	100%	\$ 343950	100%
DEV Y REB SOBRE VENTAS	0		0	0%
VENTAS NETAS	49529	100%	343950	100%
COSTO DE VENTAS	41498 3	84%	286280	83%
GASTOS DE SERVICIO	0	0%	0	0%
SUMA COSTO DE VENTAS	41498 3	84%	286280	83%
UTILIDAD BRUTA	8030 7	16%	57670	17%
GASTOS DE OPERACIÓN				
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	2898 49	6%	7863 06	2%
SUMA GASTOS DE OPERACIÓN	2898 49	6%	7863 06	2%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	5132 21	10%	49806 94	14%
PRODUCTOS FINANCIEROS	0	0%	0	0%
OTROS INGRESOS	0	0%	0	0%
GASTOS FINANCIEROS	0	0%	850	0%
OTROS GASTOS	0	0%	0	0%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 5132 21	10%	\$ 48956 94	14%

CONFECCIONES NAVI

Dic-00

Sor Juana Ines de la Cruz 201
Col. Centro C P 50000

Página 1
CONO 990427
Reg Estatal

PRESUPUESTO DE VENTAS 2001 AL 2005

PERIODO	UNIDADES	CIFRAS HISTORICAS	MERCADOTECNIA Q=RxXp	ESPECIFICOS DE VENTAS 2001 perjudicados	saludables De cambio	Fuerzas económicas generales 7%	Influencia administrativa 10%	TOTAL 2001 Unidades IMPORTE
ENERO	250	37500	37500			2625	3750	317 47625
FEBRERO	110	16500	16500			1155	1650	140 20955
MARZO	100	15000	15000			1050	1500	127 19050
ABRIL	60	9000	9000		3300	630	900	76 14730
MAYO	55	8250	8250			577.5	825	92 10478
JUNIO	60	9000	9000			630	900	76 11430
JULIO	70	10500	10500			735	1050	89 13335
AGOSTO	91	13650	13650			955.5	1365	116 17336
SEPTIEMBRE	100	15000	15000			1050	1500	127 19050
OCTUBRE	300	45000	45000			3150	4500	381 57150
NOVIEMBRE	500	75000	75000			5250	7500	635 95250
DICIEMBRE	597	89550	89550		8955	6268.5	8955	818 122684
	2293	343950	343950		0	12255	24076.5	2994 449072

AÑO	2002	2003	2004	2005
	493979	543377	597714	657486

CAPITULO 4
Caso práctico.

CONFECIONES NAVI

Página 1/2

CONO 990427

Dic-00

Sor Juana Inés de la Cruz 201
Col. Centro C P
50000

PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS DE 2001 AL 2005

COSTO UNITARIO	COSTO	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO	
		IND	MAT	IND	MAT	IND	MAT	IND	MAT	IND	MAT	IND	MAT
23	3.33	4.46	3.33	4.46	3.33	4.46	3.33	4.46	3.33	4.46	3.33	4.46	3.33
	117	200	40	100	27	100	26	50	22	70	26	50	50
UNIDADES A PROD	8961.03	20516	3063.6	10258	2067.93	10258	1991.34	5129	1684.98	7180.6	1991.34	5129	
TELA	0.48	56.16	96	19.2	48	12.96	48	12.48	24	10.56	33.6	12.48	24
RESORTE	0.25	29.25	50	10	25	6.75	25	6.5	12.5	5.5	17.5	6.5	12.5
HILO	0.75	87.75	150	30	75	20.25	75	19.5	37.5	16.5	52.5	19.5	37.5
ETIQUETAS	0.4	46.8	80	16	40	10.8	40	10.4	20	8.8	28	10.4	20
BOLSA	0.22	25.74	44	8.8	22	5.94	22	5.72	11	4.84	15.4	5.72	11
BIES	0.05	5.85	10	2	5	1.35	5	1.3	2.5	1.1	3.5	1.3	2.5
DIUREX	9212.56	20946	3149.6	10473	2125.98	10473	2047.24	5236.5	1732.28	7331.1	2047.24	5236.5	

MANO DE OBRA

CORTE	0.75	87.75	150	30	75	20.25	75	19.5	37.5	16.5	52.5	19.5	37.5
ORLEADO	0.75	87.75	150	30	75	20.25	75	19.5	37.5	16.5	52.5	19.5	37.5
RECTA	3.45	403.65	690	138	345	93.15	345	89.7	172.5	75.9	241.5	89.7	172.5
DOBLADO	0.75	87.75	150	30	75	20.25	75	19.5	37.5	16.5	52.5	19.5	37.5
EMPAQUE	0.75	87.75	150	30	75	20.25	75	19.5	37.5	16.5	52.5	19.5	37.5
	754.65	1260	258	645	174.15	645	167.7	322.5	141.9	451.5	167.7	322.5	

X MES

M O INDIRECTA	2228	822.32	1405.66	636.57	1591.43	473.67	1754.33	762.21	1465.79	532.76	1695.22	762.21	1465.79
GASTOS DE FAB	1653	663.91	1169.06	529.43	1323.57	393.94	1459.06	633.92	1219.06	443.11	1409.89	633.92	1219.06
	4081	1506.23	2574.77	1166.00	2915.00	867.61	3213.39	1396.13	2684.87	975.89	3105.11	1396.13	2684.87
COSTO TOTAL DE SABANAS	11473.46	24810.77	4573.60	14033.00	3167.74	14331.39	36111.07	8243.87	2850.07	10687.71	36111.07	8243.87	

* Plan de negocios para una empresa mexicana de confección.

CAPITULO 4
Caso práctico

Página 22

CONFECCIONES NAVI

MATERIA PRIMA	COSTO UNITARIO	JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
		IND	MAT	IND	MAT	IND	MAT	IND	MAT	IND	MAT	IND	MAT
COSTO	23	3.33	4.46	3.33	4.46	3.33	4.46	3.33	4.46	3.33	4.46	3.33	4.46
UNIDADES A PRODUCIR		19	70	16	100	27	100	31	350	135	500	118	700
TELA		1455.21	7180.6	1225.4	10258	2067.93	10258	2374.29	35903	10339.65	51290	9037.62	71806
RESORTE	0.48	9.12	33.6	7.68	48	12.96	48	14.88	168	64.8	240	56.64	336
HILO	0.25	4.75	17.5	4	25	6.75	25	7.75	87.5	33.75	125	29.5	175
ETIQUETAS	0.75	14.25	52.5	12	75	20.25	75	23.25	282.5	101.25	375	88.5	525
BOLSA	0.4	7.6	28	6.4	40	10.8	40	12.4	140	54	200	47.2	280
BIES	0.22	4.18	15.4	3.52	22	5.94	22	6.82	77	29.7	110	25.96	154
DIUREX	0.05	0.95	3.5	0.8	5	1.35	5	1.55	17.5	6.75	25	5.9	35
		1488.08	7331.1	1259.8	10473	2125.98	10473	2440.84	36655.5	10829.9	52365	9291.32	73311

MANO DE OBRA

CORTE	0.75	14.25	52.5	12	75	20.25	75	23.25	262.5	101.25	375	88.5	525
ORLEADO	0.75	14.25	52.5	12	75	20.25	75	23.25	262.5	101.25	375	88.5	525
RECTA	3.45	65.85	241.5	55.2	345	93.15	345	106.95	1207.5	465.75	1725	407.1	2415
DOBLADO	0.75	14.25	52.5	12	75	20.25	75	23.25	262.5	101.25	375	88.5	525
EMPAQUE	0.75	14.25	52.5	12	75	20.25	75	23.25	262.5	101.25	375	88.5	525
		122.55	451.5	103.2	645	174.15	645	199.95	2257.5	870.75	3225	761.1	4515

X MES

M.O INDIRECTA	2228	475.64	1752.36	307.31	1820.69	473.67	1754.33	181.28	2046.72	473.67	1754.33	321.4	1906.6
GASTOS DE FAB	1853	395.58	1457.42	255.59	1597.41	393.94	1459.06	150.77	1702.23	393.94	1459.06	287.3	1585.7
	4081	871.22	3209.78	562.90	3518.10	867.61	3213.39	332.05	3748.95	867.61	3213.39	588.70	3492.30

COSTO TOTAL DE SABANAS

	2489.83	10992.38	1925.94	14636.10	3167.74	14331.39	2972.94	42661.95	12366.26	58803.39	10641.12	81318.30
	2002	405302		2004	490415							
	2003	445832		2005	539457							

CAPITULO 4

Caso práctico

CONFECCIONES NAVI													
PRESUPUESTO DE GASTOS DE 2001: A 2005													
GASTOS DE PRODUCCIÓN	2000	2001	2001	2001	2001	2001	2001	2001	2001	2001	2001	2001	
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	total
sueldos	26730	2228	2228	2228	2228	2228	2228	2228	2228	2228	2228	2228	2228 26736
tiempo extra	190	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16 192
Gastos de prevision social	152	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13 156
IMSS cuota patronal	3615	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301 3612
2% sar	402	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33 396
5% Infonavit	1004	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84 1008
2% Estatal	1069	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89 1068
Papelaría y artículos	3023	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252 3024
Gastos de viaje	2136	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178 2136
Telefonos	5002	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417 5004
Correos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0 0
Combustibles y lubricantes	1250	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104 1248
luz	4405	367	367	367	367	367	367	367	367	367	367	367	367 4404
	48978	4082	4082 48984										
GASTOS DE ADMINISTRACION													
promociones y publicidad	2244	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187 2244
gastos de viaje	930	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78 936
Despensa y artículos	1354	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113 1356
Gastos de fin de año	3335	278	278	278	278	278	278	278	278	278	278	278	278 3336
	7863	656	656 7872										
GASTOS FINANCIEROS													
Comisiones CH Dev	850	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71 852
SUMA DE GASTOS	57691	4809	4809	4809	4809	4809	4809	4809	4809	4809	4809	4809	4809 57708
	2002	9584		2004	11597								
	2003	10543		2005	12757								

"Plan de negocios para una empresa mexicana de confitecódor".

CAPITULO 4
Caso práctico.

CONFECCIONES NAVI
ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA ENE A DIC 2001

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT	NOV	DIC	TOTAL
VENTAS	47625	20955	19050	11430	13778	11430	13335	17336	19050	57150	95250	122684	449072
COSTO DE VENTAS	36284	18987	17908	12373	14222	12373	13482	16562	17499	45635	71172	91959	368456
UTILIDAD BRUTA	11341	1968	1142	-943	-444	-943	-147	774	1551	11515	24078	30725	80616
GASTOS DE OPERACIÓN	655	655	655	655	655	655	655	655	655	655	655	655	7863
GASTOS DE ADMINISTRACION	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	850
GASTOS FINANCIEROS													
UTILIDAD DE OPERACIÓN	10615	1242	416	-1669	-1170	-1669	-873	48	825	10789	23352	28999	71903
	11857	12273	10604	9434	7765	6892	6840	9840	7765	18554	41906	71905	

ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA 2000 2001 2002 2003 2004 2005

VENTAS	343950	449072	483979	543377	597714	657486
COSTO DE VENTAS	286280	368456	405302	445832	490415	538457
UTILIDAD BRUTA	57670	80616	88677	97545	107299	118029
GASTOS DE OPERACIÓN	7863	7863	8649	9514	10465	11512
GASTOS DE ADMINISTRACION	850	850	935	1028	1131	1244
GASTOS FINANCIEROS						
DEPRECIACION	15990	16990	15180	10060	5310	
UTILIDAD META	48657	54913	62103	71822	85643	99963
IMPUESTOS	17135	19219	21736	25138	29975	34987
PTU	4896	5491	6210	7182	8564	9998
UTILIDAD REPARTIBLE	24926	30203	34157	39502	47104	54980

CONFECIONES NAVI		2000	2001	2002	2003	2004	2005
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000							
ACTIVO							
CIRCULANTE		1000	1000	1000	1000	1000	1000
FONDO FIJO DE CAJA		13461	84370	139501	200872	266797	336329
BANCOS		45888	45888	45888	45888	45888	45888
CLIENTES		16397	16397	16397	16397	16397	16397
ALMACEN DE MATERIA PRIMA		9698	9698	9698	9698	9698	9698
PRODUCCIÓN EN PROCESO		1632	1632	1632	1632	1632	1632
PRODUCTO TERMINADO		7703	0	0	0	0	0
IVA POR ACREDITAR		95779	158985	214116	275487	341412	410944
FIJO		14050	14050	14050	14050	14050	14050
MOBILIARIO Y EQUIPO		18100	18100	18100	18100	18100	18100
EQUIPO DE COMPUTO		25000	25000	25000	25000	25000	25000
EQUIPO DE TRANSPORTE		35500	35500	35500	35500	35500	35500
MAQUINARIA Y EQUIPO		-1405	-2810	-4215	-5620	-7025	-8430
DEPRECIACIÓN DE MOB. Y EQ		-3620	-9050	-14480	-18100	-18100	-18100
DEPRECIACIÓN EQ. COMPUTO		-1500	-7750	-14000	-20250	-25000	-25000
DEPRECIACIÓN EQ. TRANSPORTE		-3550	-7455	-11360	-15265	-19170	-23075
DEPRECIACIÓN DE MAQ. Y EQUIPO		82575	65585	48595	33415	23355	18045
DIFERIDO		1648	1648	1648	1648	1648	1648
GASTOS DE INSTALACIÓN		180002	226218	264359	310550	366415	430637
SUMA EL ACTIVO							

CAPITULO 4
Caso práctico.

CONFECCIONES NAVI						
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000						
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
PASIVO						
A CORTO PLAZO						
PROVEEDORES	20398	20398	20398	20398	20398	20398
IVA TRASLADADO	9046	0	0	0	0	0
PROV PTU	4856	5492	6210	7182	8564	9696
ISR ANUAL POR PAGAR	17136	19220	21736	25138	29975	34986
IVA POR PAGAR	0	22380	23130	25445	27988	30787
IMPUESTOS POR PAGAR	1600	1600	1600	1600	1600	1600
SUMA PASIVO	53076	69060	73074	79763	88525	97767
CAPITAL						
CAPITAL SOCIAL	100000	100000	100000	100000	100000	100000
UTILIDAD DE EJ ANTERIORES	26926	57158	57158	91285	130787	177890
UTILIDAD DEL EJERCICIO	26926	30202	34157	39502	47103	54980
SUMA EL CAPITAL	126926	157128	191285	230787	277890	332870
SUMA PASIVO Y CAPITAL	180002	226218	264359	310550	366415	430637

CAPITULO 4
Caso práctico.

CONFECCIONES NAVI
FLUJO DE EFECTIVO PROFORMA

	ENERO	FEB	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
ENTRADAS													
COBRANZA	54769	24098	21908	13145	15944	13145	15335	19936	21908	65723	109538	141086	516435
PRESTAMOS													
OTROS													
SUMA DE ENTRADAS	54769	24098	21908	13145	15844	13145	15335	19936	21908	65723	109538	141086	516435
SALIDAS													
PROVEEDORES	34682	18104	14959	8972	10979	8972	10151	13493	14489	44961	72444	94993	345199
NOMINA Y GASTOS													
PROD	6126	4984	4900	4571	4674	4571	4655	4829	4900	6538	8177	9357	68283
GASTOS	835	835	835	835	835	835	835	835	835	835	835	835	825
IMPUESTOS													17136
OTROS													4896
SUMA DE SALIDAS	41643	21923	37380	14378	21384	14378	15641	19157	20224	52334	81456	105175	445524
DIFERENCIA	13126	2175	-15922	-1233	-5540	-1233	-306	779	1684	11389	28082	35911	70911
SALDO INICIAL **	13461	26587	28782	12840	11607	6066	4833	4527	5306	6990	20379	48461	13461
SALDO FINAL	26587	28782	12840	11607	6066	4833	4527	5306	6990	20379	48461	84372	84372

** El saldo inicial proviene de la cuenta bancos del balance general al 31/12/00

CONFECCIONES NAVI					
FLUJO DE EFECTIVO PROFORMA					
	2001	2002	2003	2004	2005
ENTRADAS					
COBRANZA	516435	568076	624884	687371	756108
PRESTAMOS	0	0	0	0	0
OTROS	0	0	0	0	0
SUMA DE ENTRADAS	516435	568076	624884	687371	756108
SALIDAS					
PROVEEDORES	345199	379719	417690	459459	505405
NOMINA Y GASTOS	68283	75112	82623	90085	99974
PROD	10010	11022	12124	13337	14670
GASTOS	0	19220	21736	25138	29975
IMPUESTOS	17136	5493	6209	7182	8564
OTROS	4896	22380	23130	25445	27988
SUMA DE SALIDAS	445524	512946	563512	621446	686576
DIFERENCIA	70911	55130	61372	65925	69532
SALDO INICIAL **	13461	84372	139502	200874	266799
SALDO FINAL	84372	1139502	200874	266799	336331

* Plan de negocios para una empresa mexicana de confitería.

CAPITULO 4
Caso práctico.

CONFECCIONES NAVI ANALISIS FINANCIERO		2001	2002	2003	2004	2005
LIQUIDEZ		2.30	2.93	3.45	3.86	4.20
	AC/PC					
CAPITAL DE TRABAJO		69895	141042	195724	252687	313177
	AC-PC					
ENDEUDAMIENTO		0.31	0.28	0.29	0.24	0.23
	PT/AT					
EFICIENCIA Y OPERACION						
ROTACION DE INVENTARIOS	(INV/ICV)*DIAS EDO FIN	11	10	9	8	8
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	(CLIENTES/VTAS)*DIAS EDO FIN	37	34	31	28	25
ROTACION DE PROVEEDORES	(PROVEEDORES/COSTO VENTA)* DIAS EDO FIN	20	18	17	15	14
CICLO FINANCIERO	CXC +RI-RP	28	26	23	21	19
RENTABILIDAD						
RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS	UTILIDAD NETA/VENTAS NETAS	0.07	0.07	0.07	0.08	0.08
PUNTO DE EQUILIBRIO	PEF= (CF-GASTOS FIN) / 1-C VENTAS SIN DEP/ V N	48536	53388	58727	64600	71059

CONCLUSIONES

El punto de partida para la transformación del individuo y de las organizaciones es tener conciencia de la realidad que vive y de los ideales que desea alcanzar. El plan de negocios implica haber tomado la decisión de llegar a una meta y tener la suficiente visión para identificar los pasos a dar y los probables obstáculos que se pueden presentar para llegar a dicha meta.

1. El empresario de la micro, pequeña y mediana empresa mejora su toma de decisiones al contar con diversos escenarios que contemplan las variables que nacen de su planeación estratégica:

- Valores, Misión, Visión.
- Análisis del entorno.
- Análisis FODA
- Establecimiento de objetivos

Y de las áreas funcionales:

MERCADOTECNIA

Plaza o mercado. El contar con un mercado definido y potencial da al empresario la posibilidad de establecer estrategias encaminadas a consolidar su empresa.

Producto. Una vez conocida la demanda de mercado el empresario esta en posición de decidir si continua (de acuerdo al ciclo de vida de cada producto) con los mismos, los mejora, cambia o se diversifica.

Precio. El establecimiento de precios competitivos asegura que los clientes tengan acceso a los mismos, sin embargo este precio debe cubrir todos los costos incurridos y contener un margen de utilidad razonable para la empresa de manera que aseguren su permanencia y crecimiento.

Promoción y Publicidad. El iniciar campañas de promoción y publicidad debidamente orientadas e instrumentadas da como

CONCLUSIONES

resultado el posicionamiento de la marca y los productos de la compañía.

PRODUCCIÓN

Producto. El análisis del producto o servicio determina la posibilidad de la empresa de producirlo cuidando aspectos como rendimiento, estética, calidad y confianza, cantidad, fechas de entrega situaciones que desembocan en toma de decisiones por parte del empresario acerca de la viabilidad o no viabilidad del mismo.

Proceso. La decisión de fabricar el producto o prestar el servicio y el tipo de producción que deberá implementarse conlleva necesariamente un estudio de tiempos y materiales implicados situación que repercute necesariamente en el costo de cada artículo o servicio.

Planta. La ubicación de la planta, la distribución de las diversas áreas, el análisis de las estaciones de trabajo incluyendo ergonomía, antropometría, ubicación de accesos, ventilación, etc. Implican necesariamente un estudio y análisis detenido mismo que puede redundar en disminución de erogaciones innecesarias para la empresa.

Programas. La adecuada estructuración de un programa de producción asegura un abastecimiento oportuno de materias primas y el mantenimiento de niveles adecuados de los mismos evitando inmovilizar recursos financieros de manera innecesaria; contar con los elementos para estructurar de manera adecuada un flujo de recursos y efectivo acorde a las posibilidades de la empresa; y sobre todo dar cumplimiento a las promesas de entrega realizadas a los clientes.

FACTOR HUMANO

Planeación del Factor Humano. De la planeación de las actividades diversas de la empresa se deriva la necesidad de contar con el personal con diferentes cualidades.

CONCLUSIONES

Proceso General de Admisión y empleo. Del reclutamiento, selección, contratación e inducción que asegure contar con el personal lo más idóneo para el logro de los objetivos de la organización.

Capacitación y Desarrollo. El desarrollo de habilidades y capacidades del personal permiten a la empresa contar con el personal para desarrollar sus actividades con mayor eficiencia y eficacia.

Administración de Sueldos y Salarios. De la determinación de una retribución justa y equitativa para las partes se alimenta una relación equitativa.

Relaciones Laborales. Del conocimiento del marco que regula la relación laboral así como de los derechos y obligaciones de las partes nace el equilibrio y el respeto que cada una de las mismas merece.

Seguridad e Higiene. Un accidente o enfermedad no solo daña a quien lo sufre, sino a toda la organización, por eso es necesario crear las condiciones que permitan llevar a cabo la prestación del trabajo bajo condiciones que aseguren la integridad de todos los integrantes de la empresa.

FINANZAS

Registro de operaciones. Del registro metódico, sistemático, cronológico y detallado de las operaciones permitirán al empresario contar con información financiera suficiente, veraz, clara y oportuna que permita el medir el logro de los objetivos y establecer las correcciones en caso de desviaciones.

Análisis financiero. El análisis de la información financiera que permita evaluar la posición financiera más pertinente para la organización.

¿RESISTENCIA AL CAMBIO?

Cualquier actividad o producto hecho por el hombre es susceptible de mejora, cualquier unidad productiva de negocio está sujeta a un nivel

CONCLUSIONES

de competencia dentro de su entorno, no solo en el terreno comercial sino que debe:

- Mejorar el nivel de vida de las personas que tengan relación con ella, a fin de crear estabilidad y paz social, con mayor cantidad de oportunidades.
- Generar una derrama económica que permita mejorar la comunidad en que se encuentra.
- Mantener un equilibrio con la naturaleza.
- Respetar los usos y costumbres.

Si se cuida la relación de la organización con su cliente y con su entorno es probable que su vida no solo a corto sino a largo plazo se asegure.

El efecto derivado de contar con un plan de negocios, es anticipar y cuidar las variables que inciden en los resultados de la organización, para lograr buenos indicadores de liquidez, rentabilidad y productividad que aseguren su permanencia y crecimiento.

BIBLIOHEMEROGRAFIA

ARIAS GALICIA FERNANDO. Administración de recursos humanos. Edit. Trillas México 1998.

ALCARAZ RAFAEL. El emprendedor de éxito. Edit. Mc Grawn Hill México 1998.

BENÍTEZ RODOLFO. Limitadas micros y pequeñas empresas por las altas tasas y excesivos trámites. Universal, México D.F. : 7 de julio, 1993.

CHEVOSHAY FAY. Complejos, confusiones y autoritarismo: barreras para la aplicación de la calidad total en México. El financiero. México D.F.: 21 de abril de 1994.

CHIAVENATO IDALBERTO, "Introducción a la Teoría General de la Administración". México, Mc Grawn Hill, 5ª. Edición Febrero 2000.

CHIAVENATO IDALBERTO, Administración de recursos humanos Edit. Mc Grawn Hill. Santafé de Bogotá Colombia 1999.

C.P. Y M.A.E. MADROÑO COSIO MANUEL. Administración financiera del circulante. Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. México 1996.

CYNTHYA D. SCOTT, M.P.H., PHD. DENNIS T. Visión, valores y misión organizacionales. Grupo Edit. Iberoamericana S.A. México 1998.

DEL RÍO GONZÁLEZ CRISTÓBAL. Técnica Presupuestal. Edit. Ecasa s.a. México D.F. 1984.

FISCHER LAURA. Mercadotecnia. Edit. Mc Grawn Hill Segunda edición México Febrero de 1999.

HERNÁNDEZ SAMPIERI ROBERTO. Metodología de la Investigación: Mc Graw Hill, 2000.

INEGI. La Industria Textil y del vestido en México. México 1999.

KOONTZ Y O'DONELL . Curso de administración moderna. Edit. Mc Graw Hill. Sexta Edición Febrero de 1982.

KOTLER PHILIP, ARMSTRONG GARY. Mercadotecnia. Edit. Prentice Hall. Sexta Edición en español. México 1996.

LOCKYER KEYTH. La producción Industrial Edit. Alfaomega Santafé de Bogotá 1998.

MACIAS PINEDA ROBERTO. El análisis de los Estados Financieros. Edit. Ecasa México D.F. 1982.

MORRISEY GEORGE L. Pensamiento estratégico. Pearson Educación Prentice Hall Hispanoamericana .S.A. México 1996.

NAFIN Programa Promicro Vol. El análisis de los estados financieros México D.F. 1996.

NACIONAL FINANCIERA. Guía para la formulación de proyectos de inversión. Tercera reimpresión México 1997.

NAFIN/ INEGI. La micro, mediana y pequeña empresa. Biblioteca de la micro, mediana y pequeña empresa. 1997.

PERDOMO MORENO ABRAHAM. Planeación financiera. Ediciones Pema México Quinta Edición 2000.

SÁNCHEZ UGARTE FERNANDO. Acciones a favor de las micro, pequeñas y medianas industrias en México. Comercio Exterior. (México, D.F.: vol. 42, núm. 18, diciembre de 1992.

SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL. Programa para la modernización y Desarrollo de la Industria Micro, pequeña y mediana 1991-1994.

TERRONES LÓPEZ. Las micro, pequeñas y medianas empresas en el proceso de globalización. Comercio Exterior. México D.F.: vol. 43 6 de junio de 1993.

VELÁSQUEZ MASTRETA. Administración de los sistemas de producción. Edit. Limusa México 2001.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN