



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

PROCESO Y APLICACION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA
COMO MEDIO PARA FOMENTAR LA SUPERVIVENCIA,
RENTABILIDAD Y CRECIMIENTO DE LAS MICROEMPRESAS

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
ANA LILIA GARCIA NIÑO

ASESOR: C.P. RAFAEL CANO RAZO

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO

2005.



Universidad Nacional
Autónoma de México

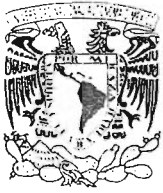


UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

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).

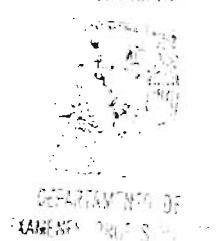
El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición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



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
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:

Proceso y aplicación de la Planeación Estratégica como medio
para fomentar la supervivencia, rentabilidad y crecimiento
de las Microempresas.

que presenta la pasante: Ana Lilia García Niño
con número de cuenta: 09637084-5 para obtener el título de :
Licenciada en Administración

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

A T E N T A M E N T E
“POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU”

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 21 de Septiembre de 2005

PRESIDENTE C.P. Pedro Acevedo Romero

VOCAL C.P. Mario Rodríguez Guzmán

SECRETARIO L.C. Rafael Cano Razo

PRIMER SUPLENTE L.C. Rolando Sánchez Peláez

SEGUNDO SUPLENTE C.P. Fausto F. González Camberos

AGRADECIMIENTOS

A DIOS: Por todas las bendiciones que me has dado, por darme la fuerza y el coraje para continuar luchando.

A MIS PADRES: Por todo su amor y apoyo a través de mis estudios, gracias por todo el esfuerzo que hicieron para que yo lograra este sueño. Les dedico este y cada uno de mis logros con la promesa de seguir siempre adelante.

A MIS HERMANOS: Por toda la confianza y cariño que me han brindado. Gracias en especial a Elizabeth, hermanita sin tu ayuda y confianza en mí, definitivamente no hubiera llegado hasta aquí.

A MIS AMIGOS: Por que aprendí mucho de ustedes y con ustedes. En especial a Berenice, Jenny y a Enrique por su ayuda y comentarios para la realización de esta tesis.

A Raúl: Gracias por todo tu amor y cariño, por creer en mí, por motivarme a terminar esta tesis y por todo lo que me has enseñado.

A LA UNAM Y A LA FES CUAUTITLÁN: Por darme los conocimientos y recursos necesarios para enfrentarme en la vida laboral. Gracias a todos mis maestros por enseñarme a investigar y así tener las armas para crear mi propia opinión. Siempre seré de sangre azul y piel dorada, orgullosamente UNAM.

A MI ASESOR: Al C.P. Rafael Cano Razo gracias por todos sus comentarios y sugerencias para la realización de esta tesis, su apoyo y orientación fueron fundamentales para mí.

AL JURADO: Por sus comentarios y sugerencias para enriquecer esta tesis.

ÍNDICE

	Págs.
INTRODUCCIÓN.....	9
Capítulo 1. Antecedentes y conceptos generales.....	11
1.1 Generalidades de la Empresa.....	11
1.1.1 Antecedentes históricos de la empresa.....	11
1.1.2 Concepto de empresa.....	13
1.1.3 Objetivos institucionales de las empresas.....	14
1.1.4 Recursos de las empresas.....	14
1.1.5 Clasificación de las empresas.....	15
1.2 Generalidades de la Microempresa.....	21
1.2.1 Concepto de Microempresa.....	21
1.2.2 Como inician las Microempresas.....	24
1.2.3 Objetivos de las Microempresas.....	27
1.2.4 Ciclo de vida de las Microempresas.....	28
1.2.5 Especialización por estratos microempresariales.....	29
1.2.6 Estadísticas de las Microempresas en México.....	29
Capítulo 2. Principales factores característicos de la Microempresa.	33
2.1 Factores Administrativos.....	33
2.2 Factores Contables.....	34
2.3 Factores Financieros.....	35
2.4 Factores Fiscales.....	37
2.5 Factores Jurídicos.....	38

2.6 Factores Humanos y de Capacitación.....	39
2.7 Factores Comerciales.....	40
2.8 Factores Tecnológicos.....	41
Capítulo 3. Planeación Estratégica.....	42
3.1 Conceptos básicos.....	42
3.1.1 Administración.....	42
3.1.2 Planeación.....	43
3.1.3 Espíritu emprendedor y la mente estratega.....	45
3.1.4 Estrategia empresarial.....	46
3.1.5 Surgimiento y concepto de la Planeación Estratégica.....	49
3.1.6 Gerencia estratégica y Gerencia Operativa.....	52
3.1.7 Planeación Estratégica versus Administración por objetivos.	56
3.1.8 Modelos de Planeación Estratégica.....	56
3.2 Proceso de Planeación Estratégica.....	58
3.2.1 Posición.....	61
3.2.2 Recursos.....	76
3.2.3 Objetivos.....	77
3.2.4 Estrategias.....	81
3.3 Formulación de estrategias.....	93
3.3.1 Estrategias Financieras.....	95
3.3.2 Estrategias de Producción.....	98
3.3.3 Estrategias de Recursos Humanos.....	101
3.3.4 Estrategias de Mercadotecnia.....	104

3.4 Implementación de la estrategia.....	107
3.5 Mecanismos de Control.....	109
3.6 Plan de negocios.....	110
3.7 Balanced ScoreCard (BSC).....	114
Capítulo 4. Supervivencia, crecimiento y rentabilidad.....	119
4.1 Supervivencia.....	119
4.1.1 Factores de supervivencia.....	119
4.1.2 Estrategias de supervivencia.....	121
4.2 Crecimiento.....	123
4.2.1 Importancia del crecimiento.....	123
4.2.2 Ventajas y desventajas del crecimiento.....	124
4.2.3 ¿Por qué crecer?.....	125
4.2.4 El proceso de crecimiento.....	125
4.2.5 Necesidades de crecimiento.....	126
4.3 Rentabilidad.....	128
CASO PRÁCTICO.....	131
CONCLUSIONES.....	157
GLOSARIO.....	160
BIBLIOGRAFÍA.....	162
ANEXOS.....	164

Objetivo

Aplicar la metodología de la planeación estratégica como medio para fomentar la supervivencia, rentabilidad y crecimiento de las **Microempresas**.

Planteamiento del problema

Considerando la importancia de las **Microempresas** en México, es primordial no sólo para los dueños de las **Microempresas**, sino también para los emprendedores, el gobierno y la población en general, conocer las ventajas y forma de aplicación de la planeación estratégica como un medio que fomente la supervivencia, rentabilidad y crecimiento de las **Microempresas**.

Justificación

El presente trabajo de tesis se realiza con la finalidad de promover en las **Microempresas** mexicanas el ánimo de propiciar la supervivencia, rentabilidad y el crecimiento de sus negocios, mediante la dirección a largo plazo, formulando preguntas tan simples como ¿Quiénes somos? ¿En dónde estamos? ¿Hacia donde queremos llegar? y ¿Cómo vamos a llegar? Aspectos que forman parte de la metodología de la Planeación Estratégica.

INTRODUCCIÓN

Las Microempresas representan en México de acuerdo al censo económico 1999, el 95.7% de las unidades económicas, generan el 20% del PIB del país y una de cada dos personas empleadas trabajan en estas empresas, sin embargo, muy pocas de ellas llegan a convertirse en pequeñas, medianas o grandes empresas; por lo cual es primordial no sólo para los dueños de las Microempresas, sino también para los emprendedores, el gobierno y la población en general, conocer las ventajas y formas de aplicación de la planeación estratégica como un medio que logre fomentar la supervivencia, rentabilidad y crecimiento de estas empresas.

La idea principal de esta tesis es que mediante el proceso y correcta aplicación de la planeación estratégica se puede establecer un patrón óptimo de conducta que pueda ser aplicado y desarrollado por la microempresa como parte de sus operaciones habituales de producción y comercialización; y, así lograr una utilización más eficiente de los recursos, un mayor desarrollo y crecimiento a largo plazo.

El patrón óptimo de conducta se formula en base a cuatro procesos básicos: 1. Posición: ¿Cuál es nuestra posición actual?, 2. Recursos: ¿Con qué recursos contamos?, 3. Objetivos: ¿Cuáles son nuestros objetivos? y 4. Estrategias: ¿Cómo vamos a lograrlas? (es necesario tener una correcta implementación y control de los pasos mencionados para obtener los resultados esperados).

La importancia de la aplicación de la planeación estratégica en las microempresas se debe a que en la actualidad es difícil para cualquier empresa ser rentable y sobrevivir, ya que la globalización exige empresas más competitivas con administradores o dueños capaces de responder a los cambios del medio ambiente que los rodea de una manera más eficaz y efectiva.

La supervivencia, rentabilidad y crecimiento definen el marco de estudio de la estrategia empresarial y el imperativo de la dirección superior. A largo plazo no hay supervivencia posible sin rentabilidad y en una economía de mercado, el crecimiento y la rentabilidad van invariablemente ligados.

La presente tesis se va desarrollando desde lo general a lo más particular para facilitar su entendimiento, incluye los anexos necesarios al final del trabajo que complementan la información e incluye un glosario de palabras.

Capítulo 1. Antecedentes y conceptos generales.

1.1 Generalidades de la Empresa.

1.1.1 Antecedentes históricos de la empresa.

Se dice que el origen de la empresa se dio en el taller artesanal patriarcal donde se producía sólo para cubrir las necesidades de la familia. Luego estos grupos comenzaron a intercambiar sus productos manufacturados bajo el sistema de trueque y más tarde a través de dinero. Producían bajo la dirección de las necesidades de otro, es decir otra familia.

Con la caída del Imperio Romano, aparece el taller corporativo donde hay aún la copropiedad de bienes producidos pero administrados por el maestro (universitas bonorum de Roma).

En la Edad Media se forma el taller donde el empresario era el maestro que era el dueño del taller, estos talleres se caracterizan por estar orientados al consumo, porque existía un sentido de moderación en las ganancias, las relaciones laborales eran familiares y el oficio era ejercido con miras al cliente. Con el tiempo los maestros se unen en corporaciones de oficios que más tarde serán suprimidos.¹

En la Edad Moderna el maestro se convierte en patrón y los oficiales o compañeros en asalariados. Esto porque se empieza a producir para encargos hipotéticos, con lo que el artesano tendrá que esperar su venta para recibir su

¹ Quisbert, Ermo y Machicado, Jorge.
www.geocities.com/derecholaboraluno/empresayfabrica.htm

parte, en razón a esto el aprendiz y el oficial ceden sus derechos de renta al patrón contra entregas periódicas de ciertas sumas de dinero.

Así nace el verdadero antagonismo entre el patrón (interesado en vender a mayor precio pero reducir costos de producción) y el oficial o compañero transformado en asalariado. Con la revolución industrial este antagonismo se agudiza.

La gran empresa industrial rompe el equilibrio social consumándose la desigualdad y desintegración, la sociedad se divide en dos clases antagónicas: empresarios capitalistas y trabajadores asalariados.

Turgot ministro del rey Luís XVI promulga el Edicto de Turgot (1776) que suprime las Corporaciones de oficios, sus estatus y sus privilegios. Con la Revolución Francesa de 1789 se impone el Principio de libertad contractual.

Los Decretos de Allard de marzo de 1791 y la Ley Chapellier del mismo año prohíben el derecho de organización profesional (asociaciones) y amenaza a concertar los salarios por libre convenio con los patrones.

Posteriormente la Ley Waldack Rousseau de 1884 abroga las dos anteriores leyes, se organizan las empresas con la Revolución Industrial, en esta época aparece la legislación que protege al trabajador y las empresas a su vez se unen en trusts y en holdings.

1.1.2 Concepto de empresa.

César González. "La empresa, comercial o industrial ó de cualquier otra índole, es un organismo social que maneja recursos humanos, materiales y financieros en búsqueda de objetivos económicos, sociales o de servicio."²

Berné, Alegre. "Empresa es la célula básica y elemental del sistema productivo de una economía. Unidad económica indivisible en la que se genera el proceso de creación de valor que es la esencia, fin y función de todo sistema económico."³

Empresa es una "sociedad comercial o industrial. Acción de emprender o cosa que se emprende."⁴

En base a los conceptos anteriores se podría definir la empresa como un organismo social integrado por recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros dedicada a proporcionar bienes o servicios a la sociedad con fines económicos, sociales ó de servicio.

Características básicas de una empresa en el actual sistema económico:

- Es una unidad autónoma de producción.
- Utiliza trabajo ajeno, además del correspondiente al empresario.
- No produce para el autoconsumo, sino para el mercado.
- Su actividad la motiva el lucro.

² González, César. *Contabilidad Dinámica. Curso práctico*. Edit. ECASA. México, 1982.

³ Alegre, L., Berné, C. y Galve, C. *Fundamentos de la economía de la empresa: perspectiva funcional*. Editorial Ariel, S.A. España 1995.

⁴ *Gran diccionario enciclopédico visual*. Editorial Programa Educativo Visual, Colombia 1992.

- Poseedora en forma y grado diversos de capital.
- Sometida a un riesgo.
- Existe innovación.

1.1.3 Objetivos institucionales de las empresas.

Económicos: obtener una determinada utilidad o un porcentaje de rendimiento sobre la inversión de los propietarios de un negocio.

Sociales: el crear fuentes de trabajo, y contribuir al mejoramiento de los niveles cultural, social y económico de los empleados.

De servicio: como poner al alcance de los consumidores, los bienes y/o servicios que satisfagan sus necesidades.

1.1.4 Recursos de las empresas.

- Recursos Humanos: Son las personas que trabajan para una organización.
- Recursos Técnicos o tecnológicos: Implican el uso de la tecnología, los administradores deben apoyarse en técnicas, sistemas y procedimientos (sistemas de producción, sistemas de información, fórmulas y patentes, sistemas de control).
- Recursos Financieros: Son las cantidades de dinero que los administradores usan a fin de adquirir bienes y servicios para la organización.
- Recursos Materiales: Son aquellas cantidades de suministros y

materiales que se usan directamente en la producción de bienes o servicios.

1.1.5 Clasificación de las empresas.

Antes de profundizar acerca de la microempresa, es necesario distinguir entre la micro, pequeña, mediana y gran empresa o industria, es necesario conceptualizar cada una de ellas, debido a que entre las mismas existen un sinnúmero de diferencias de diversas índoles tales como: inversión, organización, número de trabajadores, tecnología, ingresos, marco legal, etc. Las variables más usuales que se han utilizado para la clasificación de las empresas son:

- Según su giro o actividad
- Según su origen del capital
- Según su magnitud ó tamaño
- Otras clasificaciones.

o Según su giro o actividad

Las empresas suelen dividirse por su giro en:

- *Industriales*: Producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas.

- a) *Extractivas*: se dedican a la explotación de recursos naturales (renovables o no renovables).
- b) *Manufactureras*: se dedican a transformar materias primas en productos terminados.

- *Comerciales*: se dedican a la compra y venta de productos terminados.

Mayoristas (transacciones en gran escala a una empresa u organización sin llegar al consumidor final).

Minoristas (venden productos en pequeñas cantidades a los consumidores finales).

Comisionistas (venden mercancía que los productores les dan a consignación).

- *Servicio*: Son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos.

o Según su origen del capital

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

- *Públicas*: En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.

- *Privadas*: Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa. A su vez, pueden ser nacionales, cuando los inversionistas son en su mayoría originarios del país sede y a su vez se subdivide en nacionales o nacionales-extranjeros, y transnacionales, cuando el capital es preponderadamente de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

o Según su magnitud o tamaño

Este es uno de los criterios más utilizados para clasificar las empresas. Para esta clasificación se pueden considerar varios criterios, entre ellos:

- *Valor de la Producción*: Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así, una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea que su producción es artesanal, aunque puede estar mecanizada (pero si es así, generalmente la maquinaria es obsoleta). Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con un mayor número de maquinaria y menos mano de obra. Por último, la gran empresa es aquella que está altamente mecanizada y/o sistematizada.

- *Capital Invertido*: El tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital (las cantidades varían continuamente dependiendo de la situación económica del país).

- *Ventas*: Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. De acuerdo a lo ya mencionado, una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son nacionales, y grande cuando cubre mercados internacionales.

Capítulo 1. Antecedentes y conceptos generales.

Los criterios de calificación del tamaño de las Empresas de SCIMPLE-ERP (Sistema Contable Integral Múltiple Empresa, Recursos, Planeación), se basan en los volúmenes de ventas para México, en la siguiente tabla (Figura No. 1):

EMPRESA	VENTAS ANUALES	DESCRIPCIÓN
Micro	0.5-1.75 millones	Pequeño contribuyente
Pequeña	1.75-4.00 millones	Persona física reg. Inter.
Mediana chica	4.00-14.00 millones	Exento activo fijo
Mediana mediana	14.9-24.9 millones	PF y PM no dictamen ⁵
Mediana	25-100 millones	
Mediana grande	100-400 millones	
Grande	400-1000 millones	
Muy grande	1000-5000 millones	
Corporación	5000 en adelante	

Figura No. 1

- *Personal Ocupado*: Este criterio es uno de los más usados y también es el que utilizaremos para el presente trabajo.

Para fines prácticos nos basaremos en la ley del desarrollo de la competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa en México para clasificar a las empresas según su tamaño y así poder distinguir a las

⁵ PF= Persona física PM= Persona moral

Microempresas. En esta clasificación parten de los siguientes criterios en número de trabajadores o empleados :

Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Figura No. 2⁶

Como se aprecia en la Figura No.2, consideraremos en la presente tesis que es una Microempresa si tiene como número de empleados los comprendidos entre 0 – 10 ya sea en el sector comercio, en la industria o en el sector servicios.

o Otras clasificaciones.

Otros criterios útiles, no mencionados en la ley, aplicables para identificar la dimensión y complejidad de las empresas son: número de clientes y proveedores; volumen de movimiento de inventario; características de las operaciones nacionales e internacionales de compra, venta y manejo de multimoneda; grado de automatización de la producción; grado de automatización administrativa-contable-fiscal; y nivel de sistemas de información. A continuación se presenta una de éstas clasificaciones:

⁶ Clasificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación, fechado lunes 30 de diciembre de 2002.

- *Nivel de sistemas de información:* El nivel 0 (la micro) es la que no tiene ningún tipo de contabilidad en la empresa, es decir, no se tiene información sobre ingresos, egresos, volúmenes de ventas y producción, etcétera.

El nivel 1 (la pequeña) es aquella que tiene una contabilidad sólo para fines fiscales, es decir, solo se tiene información para poder llenar las declaraciones de impuestos y cumplir con el fisco, pero sin embargo, esta información es totalmente irrelevante para la toma de decisiones.

El nivel 2 (la mediana) es aquella que cuenta, además de con información fiscal, con reportes más reales de su operación, comenzando con una contabilidad financiera (es decir, estados financieros básicos) y reportes oportunos de la operación productiva. En este nivel estamos hablando de empresas que generan estados financieros y que tienen ejecutivos que entienden y usan esta información para tomar decisiones.

Por último, el nivel 3 (la grande) serían aquellas empresas que tienen información detallada y avanzada; por ejemplo, una contabilidad de costos donde pueden analizar rentabilidades por líneas de productos, que generan y usan presupuestos, que analizan con métodos matemáticos los niveles de inventarios que deben mantener, etcétera.

1.2 Generalidades de la Microempresa.

1.2.1 Concepto de Microempresa.

“Se define una microempresa como aquella que es pequeña en todos los aspectos: número de colaboradores, ventas, tecnología, sistemas de información, grado de especialización e internacionalización o globalización”.⁷

Basándonos en el criterio de clasificación de tamaño publicada en el Diario Oficial de la Federación, fechado lunes 30 de diciembre de 2002, microempresa es aquella que cuenta con un número de trabajadores o empleados de 0-10.

El término microempresa se refiere genéricamente a las unidades productivas de baja capitalización, que operan bajo riesgo propio en el mercado; por lo general, nacen de la necesidad de supervivencia de sus propietarios. En esta definición se incluye a la microempresa propiamente, y al autoempleo. Específicamente, se entiende por microempresa a las unidades económicas que contratan habitualmente mano de obra asalariada, mientras que autoempleados son aquellos que trabajan por cuenta propia y no contratan mano de obra.⁸

Es importante indicar que la baja capitalización inicial de las Microempresas tiende a reproducir, en la mayoría de ellas, un círculo vicioso: baja productividad de la mano de obra, bajos ingresos y escasa capacidad de reinversión productiva.

⁷ Acus consultores S. C. www.acus.com.mx/art-corp/art-9801-03microempresas.pdf

⁸ www.foro.microempresa.org/americancentral/me-index

A partir de esta última definición de microempresa podemos establecer diferencias sustantivas entre la Microempresa y el tipo de empresa más conocida (pequeña, mediana o grande), que llamaremos tradicional. ¿Cuáles son estas diferencias?:

- En primer lugar, el nivel de capitalización, que en las microempresas suele ser extremadamente bajo y que limita, si no niega, su adecuado funcionamiento y su inserción en los mercados.
- En segundo lugar, el origen: las Microempresas nacen por la falta de empleo y por la necesidad de supervivencia de los pobres, en tanto que las empresas tradicionales se originan en la búsqueda de lucro, lo que es posible a partir de la acumulación o el ahorro.
- En tercer lugar, dentro del concepto de Microempresa se involucra al autoempleo, que en términos básicos no constituye empresa propiamente; sin embargo, esto es así por el origen común y por las características similares de aquel con la Microempresa propiamente dicha.

Las personas realizamos o emprendemos actividades económicas en función de una multiplicidad de intereses, aunque básicamente, estos pueden agruparse en dos tipos:

1. La satisfacción del consumo familiar y personal, o la reproducción familiar y
2. La acumulación o la reinversión de capital.

En el primer tipo encontramos a las personas que producen para el autoconsumo, a las que buscan trabajo en condiciones de dependencia y a las

que, por no haber encontrado trabajo en condiciones de dependencia, generan su propio empleo insertándose en el mercado bajo riesgo propio, en condiciones parecidas a quienes se ubican en función de la acumulación (a este último grupo podríamos llamarlo “empresarios a la fuerza”).

En el segundo tipo hallamos a los denominados emprendedores o empresarios tradicionales: personas que, a partir de cierto nivel de acumulación previo (propio o ajeno), invierten bajo riesgo propio en la constitución de algún negocio.

Según la ubicación que tengamos en alguno de estos intereses, definiremos una forma de guiar nuestros actos, económicamente hablando; a esto lo llamaremos la racionalidad económica. Será esta racionalidad económica lo que defina nuestro comportamiento frente a decisiones sobre aspectos referidos a la competencia, la búsqueda del lucro, la asunción de riesgos propios o el destino de los excedentes financieros (reversión o consumo); por lo tanto afecta las posibilidades que puede alcanzar una actividad económica.

En general, el significado más inmediato de desarrollo de la microempresa está asociado a la idea de capitalización y expansión (activos, patrimonio, umbral tecnológico, ventas y otros); procesos que demandan un ritmo sostenido de acumulación (generación y inversión de excedentes) y cuyas posibilidades quedan marcadas por las características de los mercados y por las condiciones de inserción que tengan en ellos las Microempresas. Lo señalado sugiere inmediatamente que no todas las Microempresas pueden

capitalizar y expandir sus actividades, por lo menos de manera significativa, debido a las fuertes limitaciones que nacen de su débil inserción en los mercados. En este sentido, las características de los mercados y las condiciones de inserción particulares que tengan las Microempresas en ellos, establecen límites y plantean retos que afectan sus procesos de acumulación de capital.

En especial en el marco de los procesos de globalización, es conveniente analizar las posibilidades de desarrollo y competitividad de la Microempresa en función a su ubicación y a las condiciones que ellos implican en los mercados donde predomina la concurrencia de bienes y servicios transables, de aquellos otros donde tal concurrencia es poco importante o no existe.

- Negocios familiares

Las negocios familiares ofrecen una fuente de empleo para el dueño y sus familiares, este tipo de negocio opera para satisfacer las metas personales de su dueño, tales como ser su propio jefe, estar dentro de la industria de su preferencia, o tal vez hasta tener la posibilidad de trabajar en un ambiente informal. Los negocios familiares se interesan en las ganancias, pero sólo en la medida que exigen los objetivos personales del dueño.

1.2.2 Como inician las Microempresas.

Cuando se desea establecer una Microempresa, surgen dos alternativas que analizar detalladamente:

1. Consiste en definir si habrá que iniciar una empresa nueva.

2. Consiste en definir si hay que comprar una Microempresa ya operando.

La respuesta puede variar dependiendo el caso que se presente, considerando además muchos factores para llegar a tomar una adecuada decisión.

La adquisición de una Microempresa existente puede traer consigo riesgos de peligro. Por lo tanto, habrá que llevar a cabo un análisis detallado sobre las ventajas a fin de llegar a una decisión razonada.

Ventajas de comprar una Empresa existente:

- Cuenta ya con la preferencia de clientes.
- Las líneas de crédito y de compras han sido ya establecidas.
- El inventario y equipo necesarios ya están disponibles.
- Se cuenta con personal ya contratado y capacitado.
- Habrá menos incertidumbre ya que deben existir registros contables que permita una proyección, un análisis y una evaluación financiera.
- Se puede comprar una empresa a un precio de oportunidad.

Desventajas de comprar una Empresa existente:

- La empresa puede estar en venta por estar generando pérdidas.
- Habrá que ser cautelosos para determinar la razón de sus ventas.
- La existencia de mala disposición por parte de los clientes, de los proveedores y de los acreedores al transferirse al nuevo dueño.
- El personal que trabaja en la empresa puede no ser del todo deseable, y difícil de sustituir debido ya sea a problemas sindicales u otras causas.
- La localización de la empresa puede no ser la mejor.

- La falta de adecuación física del edificio o de las instalaciones lo que requerirá modificaciones substanciales.
- Limitación de innovaciones debido a las instalaciones existentes.
- La dificultad para determinar el precio justo y real de una empresa en operación.
- No encontrar el tipo de empresas que se busca dentro de un mercado determinado.

Como Iniciar una Nueva Microempresa:

Ya sea que por diversas razones los individuos prefieren una Microempresa completamente nueva en lugar de comprar una ya operando. Así como hay ventajas se presentan también desventajas de la realización de una nueva empresa y son las siguientes.

Ventajas para iniciar una nueva Microempresa:

- El propietario puede elegir su propia ubicación, productos, servicios, equipo, personal, proveedores, bancos.
- Las instalaciones físicas pueden construirse de acuerdo con el uso eficaz de la empresa planeada.
- Todas las fases de emprender una empresa nueva pueden ser establecidas por el propietario, sin tener que cambiar nada.
- La facilidad de crear una imagen como la de precios, servicios, atención a clientes, etc., que el propietario desee.
- Se puede formar una clientela leal sin que se presuma ninguna mala voluntad de una empresa existente.

Desventajas de iniciar una nueva Microempresa:

- Existe un factor de alto riesgo en el inicio de la empresa.
- En ocasiones toma tiempo considerable y una inversión costosa al crear una clientela continua.
- Se dificulta la captación de fondos para iniciar una empresa con una adecuada operatividad de la empresa (procedimientos, políticas).
- Se deben establecer líneas de crédito y aprovisionamiento.

Al iniciar una Microempresa en un giro nuevo, el futuro empresario se enfrentara a un tipo de problemas distintos. Se presenta una situación que por lo general entraña una gran incertidumbre y riesgo. Existen dos razones para empezar una Microempresa en un giro totalmente nuevo, estas son:

- a) Que haya sido creado un nuevo producto que sea útil y necesario para el mercado de consumo.
- b) Que se haya creado un nuevo servicio que él público use y pague por él.

1.2.3 Objetivos de las Microempresas.

Los principales objetivos de la Microempresa son:

- Aumentar las ganancias.
- Crecimiento y expansión de la Microempresa.
- Incremento de la productividad.
- Responder a las demandas concretas de los consumidores.
- Innovar y/o crear nuevos productos y servicios.
- Generar empleos.

1.2.4 Ciclo de vida de las microempresas.

Por secuencia cronológica, las etapas de vida de cualquier individuo con el oficio de empresario de Microempresa transcurren de la siguiente manera:

1. Idear. Crear en la mente un producto o servicios susceptibles de ser llevados a la práctica.
2. Planear. Investigar, estudiar y diseñar todos los componentes de la empresa.
3. Establecer. Construir y aplicar tangiblemente lo planeado sobre la empresa.
4. Arrancar. Dar inicio formal a las actividades y operaciones de la empresa.
5. Dar seguimiento. Reaccionar a las dinámicas cotidianas en las operaciones de la empresa, así como vivir los ajustes a los planes originales a consecuencia de lo perfectible de ellos.
6. Operar de forma sostenible. Mantener las actividades y operaciones cotidianas de la empresa durante un período prolongado de tiempo.
7. Lograr una buena rentabilidad. Calcular y hacer generar recurrentemente a la empresa utilidades netas superiores a las esperadas, en proporción a la inversión.
8. Ser empresario de profesión. Ser capaz de desarrollar más de una empresa formal y rentable durante un período prolongado de tiempo.

El individuo que ha vivido todos y cada una de las etapas anteriores es aquel que puede ostentar formalmente el título de "Empresario", ya que cualquier

falta de travesía por alguna de ellas implica un esfuerzo trunco y/o ciclado, que no provoca aún beneficios armónicos sostenibles entre los empleados, la comunidad, los clientes, los proveedores y el (los) propietario(s), quedando pues como “Emprendedor” o “Emprendedor avanzado”.

1.2.5 Especialización por estratos microempresariales.

El sector de la Microempresa puede estratificarse desde el punto de vista de acumulación de capital de la siguiente manera:

Microempresa de Supervivencia: Son aquellas Microempresas cuyo nivel de ingreso no alcanza a reponer los costos.

Microempresa de Subsistencia: Son aquellas Microempresas cuyo nivel de ingreso es igual a sus costos.

Microempresa de Crecimiento y Desarrollo: Son aquellas Microempresas cuyo nivel de ingreso son mayores a sus costos permitiéndoles la capitalización.⁹

1.2.6 Estadísticas de las Microempresas en México.

Hoy en día los criterios de clasificación, así como el análisis estadístico de las empresas son diferentes entre las instituciones dedicadas a la política de fomento (SECOFI), financiamiento (NAFIN), y recaudación (SHCP: 2.5 millones de pesos para los pequeños-contribuyentes), por lo tanto se tomaron

⁹ www.alter.org.pe/microfin.htm

las estadísticas más importantes de acuerdo a la información recopilada.¹⁰

De acuerdo al Censo Económico 1999 la composición por tamaño y sector de las empresas es de la siguiente manera (Figura No.3):

Composición por tamaño y sector (participación porcentual)

Tamaño	Sector			Total
	Industria	Comercio	Servicios*	2,844,308
Micro	94.4	94.9	97.4	95.7
Pequeña	3.7	4.0	1.6	3.1
Mediana	1.7	0.9	0.5	0.9
Grande	0.4	0.2	0.4	0.3
Total	100	100	100	100

Figura No. 3¹¹

* Servicios privados no financieros

La Microempresa constituye la inmensa mayoría de los establecimientos productivos (Figura No. 4 y No.5), contribuye de manera importante a la generación de empleo, pero no del ingreso nacional. Entre 1987 y 1991 se crearon 34,000 nuevos establecimientos de menor escala, que equivalió a un crecimiento del 40%. (Fuente: Programa Global para la Microempresa, NAFIN, octubre 1997), lo anterior es una clara señal de que debemos poner atención a este tipo de empresas y verlas como lo que en realidad son: la base de la economía mexicana.

¹⁰ <http://www.senado.gob.mx/comisiones/pyme/docs/myptime.html>

¹¹ Fuente Censo Económico 1999.

Empresa	Unidades	Personal	% PIB
	Económicas	Ocupado	
Micro	95.7	49	20
Pequeña	3.1	15	22
Mediana	0.9	15	21
Grande	0.3	21	37

Figura No. 4¹²

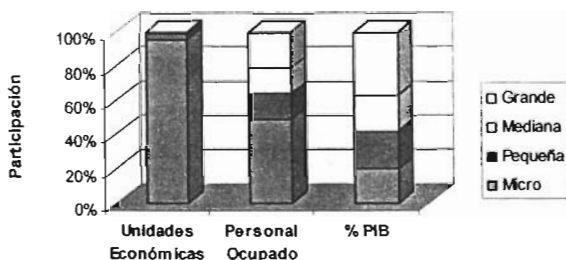


Figura No. 5

Así mismo, el sector incrementó el empleo de 1'300 000 a 1'700 000 trabajadores aproximadamente; por tanto, uno de cada dos empleos en la industria lo proporcionan este tipo de establecimientos.

El Producto Interno Bruto (PIB), que generan las empresas micro, pequeñas y medianas incrementó su participación en el PIB manufacturero total de 40% en

¹² Fuente: <http://www.contactopyme.gob.mx/grafos.asp?v=0>

1985 a 44% en 1992. En el mismo período, estas empresas generaron más de 400,000 nuevos empleos, lo cual representó una expansión del 31%.

Podemos apreciar la composición de las empresas mexicanas de acuerdo al empleo que generan y el monto del PIB que representan en términos porcentuales en la Figura No. 5.

Las Microempresas están constituidas principalmente en el sector comercial con un 72% del total, en segundo lugar están concentradas al área de servicios con el 21% y por último el 7% de las Microempresas se encuentra en el área industrial.

Capítulo 2. Principales factores característicos de la Microempresa.

Ya que esta tesis se enfoca a las Microempresas, iniciaré formulando las siguientes preguntas: ¿Qué pasado tuvieron las citadas empresas?, ¿Qué presente están viviendo?, ¿Qué futuro les espera a las Microempresas?

Podríamos decir que su pasado fue una incertidumbre total, su presente es un estado de agonía y su futuro inmediato es su total extinción. La realidad es ésta, debido a que este tipo de empresas desde su origen nacieron marcadas para sufrir y fracasar; desde sus inicios las aquejaron muchos factores negativos.

2.1 Factores Administrativos.

- Nacieron sin planeación y aisladas.
- Con dueños y personal ajenos a la administración del giro del negocio.
- La ausencia de asesoría especializada.
- El deseo de tener siempre una organización centralizada e individual.
- Una ausencia total de cultura administrativa.
- Existen Microempresas familiares formadas para crear ingresos.

Las Microempresas carecen de cultura administrativa desde su nacimiento, la carencia de esta organización interna ha ocasionado la pérdida del patrimonio, así como la mala toma de decisiones, esto se debe principalmente a la falta de conocimiento por parte del personal con respecto al manejo del giro del negocio y a la ausencia de asesoría especializada, lo cual lograría aliviar

algunos de sus males, entre estos el individualismo en la toma de decisiones (en la empresa familiar la autoridad está sumamente centralizada).

La mayoría de las veces estas empresas se crean por la necesidad de obtener un ingreso para la supervivencia de la familia o para afrontar ciertos riesgos o gastos.

2.2 Factores Contables.

- El sector informal no paga impuestos directos, pero tampoco recupera IVA.
- En ocasiones no cuentan con registros contables.

La contabilidad, se considera una disciplina que enseña las normas y los procedimientos para ordenar, analizar y registrar las operaciones practicadas por las unidades económicas constituidas por las sociedades mercantiles, civiles (Bancos, Industrias, Comercios e Instituciones de beneficencia etc.), ya que los propósitos fundamentales de la contabilidad son los siguientes:

- Establecer el control riguroso sobre cada uno de los recursos y las obligaciones de los negocios.
- Registran en forma clara y precisa, todas las operaciones realizadas por la empresa durante su ejercicio fiscal.
- Proporcionar, en cualquier momento, una imagen clara y verídica de la situación financiera que guarda la empresa o negocio.
- Prever el futuro de la empresa.

- Servir como comprobante y fuente de información, ante la SHCP, de todos aquellos actos de carácter jurídico en que la contabilidad puede tener fuerza probatoria conforme a lo establecido por ley.

En ocasiones las Microempresas no cuentan con registros contables que les permita a los administradores conocer los movimientos de las áreas de la empresa. No cuentan con asesoría de un contador.

El sector informal no paga impuestos directos, pero tampoco recupera el Impuesto sobre el Valor Agregado (IVA) que paga al adquirir sus insumos.

2.3 Factores Financieros.

- Las Microempresas se encuentran con una constante falta de recursos.
- El capital es en su mayoría de propiedad individual.
- Escasas fuentes de financiamiento.
- Tasas de interés altas.
- Falta de garantías para acceder al crédito.
- Constante aumento de los precios de materias primas.
- Crecimiento muy lento o nulo.

Los factores financieros constituyen en importancia el segundo problema de las Microempresas (el problema principal lo representa la mala administración), ya que se encuentran con una constante falta de recursos, casi siempre ignorantes de los apoyos financieros y fiscales que en raras ocasiones les ofrecen las instituciones financieras y leyes fiscales.

Por su volumen de actividad, por su poca inversión, por su escasa o nula rentabilidad, los exceptúan de ser sujetos de créditos idóneos por las instituciones bancarias, teniendo que recurrir a fuentes de financiamiento informales tales como prestamistas y programas de cooperación.

Los pocos créditos que recibieron en lugar de ayudar a su situación financiera, en muy poco tiempo se convierten en cargas muy altas de operación, teniendo que destinar muchos de sus ingresos al pago de los intereses, los cuales combinados a la tendencia general de disminución de las ventas ha orillado a casi todas las empresas a declararse en suspensión de pagos.

Algunos bancos están impulsando una mayor apertura para la colocación de créditos y servicios al sector PYME que permitan responder a los requerimientos de los micro y pequeños empresarios. Se ha podido determinar que existe una correlación directa entre el tamaño de la empresa y el número y tipo de instrumentos financieros que ellos demandan, así la Microempresa demanda únicamente “crédito directo”, bajo la modalidad de un préstamo tipo pagaré; mientras que la pequeña empresa, demanda “crédito directo” con un mayor número de instrumentos financieros, tales como pagarés, descuento de letras, créditos de cuentas corrientes y algunas incluso demandan “crédito indirecto”, bajo la modalidad de cartas fianza y/o crédito documentario.

Para conocer más sobre fuentes de financiamiento para micro y pequeñas empresas otorgadas por NAFINSA verifique el Anexo 1.

2.4 Factores Fiscales.

- Cuentan con poca asesoría en materia fiscal.
- Debido a sus escasos ingresos, algunas de ellas dejan de cumplir con sus obligaciones fiscales.
- Excesiva regulación gubernamental.

Mientras las autoridades fiscales sigan considerando a este tipo de empresa como contribuyente con todas las obligaciones que tiene la empresa grande, serán uno más, de los aniquiladores de las Microempresas.

Los sistemas impositivos actuales, a pesar de la insistencia de la autoridad de la simplificación administrativa, el burocratismo sigue existiendo, la falta de buenos asesores para el causante así como las constantes presiones a que someten al empresario, con los requerimientos, supervisores, auditorías, etc., ocasionan que el causante cumpla o no oportunamente sus obligaciones fiscales.

Es tan crítica la situación financiera de estas empresas que por sus escasos ingresos, una gran mayoría de ellas con el deseo de sobrevivir han dejado de cumplir con sus obligaciones fiscales, arriesgándose a que las autoridades las sancionen con multas, recargos, auditorías etc., ya que no les ha dado las alternativas necesarias.

En el ámbito fiscal, el sector informal no paga impuestos directos, pero tampoco recupera el Impuesto sobre el Valor Agregado (IVA) que paga al

adquirir sus insumos. Las MIPyMEs son excluidas del acceso a las prestaciones formales (jubilación, seguro social entre otros), del crédito formal y parcialmente del sistema nacional de formación profesional y capacitación.

2.5 Factores Jurídicos.

- Cuentan con una escasa legislación que las defina, las clasifique, las organice, etc.
- Los requerimientos legales para formalizarse son muchos y costosos.

El sector difícilmente puede ingresar al sector formal de la economía porque los requerimientos legales para formalizarse son muchos y costosos.

Las leyes que regulan la Microempresa son las que determinan las siguientes secretarías:

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).
- Secretaría de Relaciones Exteriores (SER).
- Secretaría de Salud (SS).
- Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR).
- Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP).
- Secretaría de Gobernación (SEGOB).
- Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA).
- Secretaría de Turismo (SECTUR).

Es tanta la necesidad de apoyos que necesita este tipo de empresas, que es vital que se expida una ley que las defina, las clasifique, las organice, les señale los tratamientos especiales que existen para ellas; donde se establezcan claramente los apoyos crediticios, fiscales, jurídicos, laborales, comerciales, los organismos a los que puedan concurrir en caso de problemas de interpretación, o de ayuda, a que normatividad se deberán acoger a medida como avanza el tratado de libre comercio, etc.

2.6 Factores Humanos y de Capacitación.

- Mano de obra no calificada.
- Escasa o nula capacitación de personal.
- En ocasiones los trabajadores son familiares y realizan múltiples funciones, dándose que el empresario realiza funciones de gestión y de producción.

En la mayoría de las Microempresas, los trabajadores no están capacitados para realizar su trabajo; además representa un problema la existencia o formación de mano de obra altamente calificada difícil de preparar y retener; debido a su uso intensivo y la poca especialización, los trabajadores reciben remuneraciones muy bajas, lo que a su vez provoca, una alta rotación de personal. A esto hay que sumar que en muchas ocasiones los trabajadores no perciben todas las prestaciones que señala la Ley, lo que hace que los costos fijos de las empresas se vean reducidos y les permita sobrevivir, en condiciones adversas, como la actual.

En algunos casos, otra peculiaridad de este tipo de empresas, es la incorporación de familiares como trabajadores de tiempo completo o parcial, sin que estos perciban, ni el salario, ni las prestaciones correspondientes; además en su mayoría realizan múltiples funciones dándose que el empresario realiza funciones de gestión y de producción al mismo tiempo.

2.7 Factores Comerciales.

- El desconocimiento total o la imposibilidad de acceder a canales de distribución fuera de su región, escasamente a nivel estatal o nacional.
- Su comercialización sin mercados y siempre en manos de intermediarios.
- La fuerte competencia.

Se sabe de antemano, que el mercado de este tipo de empresas es muy escaso, y por desgracia casi siempre en mano de los intermediarios, ya que les impiden establecer canales idóneos de distribución que les permita llegar directamente al consumidor, quien se beneficiaría con una reducción en el precio.

A pesar de que el gobierno ha realizado algunos programas para reducir o eliminar al intermediario, sus esfuerzos no han logrado su objetivo, sigue el intermediarismo y cada vez más fuerte, y por su falta de capacidad para manejar los productos, tienen muchas pérdidas, las cuales tienen que absorber la sociedad en general, reduciendo su capacidad de compra.

El sector es obligado a competir en nichos de mercado muy competitivos, donde a veces se encuentran también las grandes empresas.

2.8 Factores Tecnológicos.

- Técnicas y procedimientos obsoletos.
- Los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales.
- Su aislamiento total de los grandes grupos productivos.
- El poco volumen de producción y baja calidad del mismo.
- Dificultades para desarrollar planes de investigación.
- Fuerte adaptabilidad de las unidades productivas.
- Los abastecimientos y conjunto de necesidades son relativamente fáciles de conocer.

Debido a la situación tan precaria de la Microempresa, cuenta con pocos recursos tecnológicos que le permitan producir productos de buena calidad y en gran volumen, además de que trabaja en aislamiento de otros grupos productivos, dejándole así mayor trabajo y utilización de recursos (sólo 28% de las Microempresas tiene acceso a la tecnología; mientras que 100% de las medianas poseen al menos una PC).

Fuerte adaptabilidad de las unidades productivas. Ante la carencia de recursos, el sector ha demostrado una gran creatividad para adaptar los recursos disponibles a la realidad enfrentada, principalmente desde el punto de vista tecnológico.

Capítulo 3. Planeación Estratégica.

3.1 Conceptos básicos.

3.1.1 Administración.

Agustín Reyes Ponce. Define a la administración como "el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

José Antonio Fernández Arenas. "La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Proceso Administrativo: Son los pasos o etapas básicas a través de los cuales se realiza la administración. Se divide en dos fases, compuesta cada una de tres elementos a saber:

Mecánica

- Previsión: responde a la pregunta ¿Qué puede hacerse?
- Planeación: responde a la pregunta ¿Qué se va a hacer?
- Organización: responde a la pregunta ¿Cómo se va a hacer?

Dinámica

- Integración: responde a la pregunta ¿Con qué se va a hacer?
- Dirección: se refiere al problema: ver que se haga.
- Control: investiga en concreto: ¿Cómo se ha realizado?

3.1.2 Planeación.

"La planeación consiste, en fijar el curso concreto de la acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de las operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y números necesarios para su realización" Agustín Reyes Ponce.¹³

El trabajo sin una correcta planeación será improductiva, si no existe un plan minuciosamente detallado no se podrá llegar a un buen resultado íntegro y eficaz que satisfaga lo requerido. Lo que en la previsión se descubre como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación.

Diseño de la planeación: Para diseñar un plan de acciones lo primero que se debe hacer es la definición del problema, posteriormente se hace un análisis y finalmente la solución al problema.

Principios de la planeación.

- *Precisión.* Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas o genéricas, ya que cuando se carece de planes precisos, el fin buscado será impreciso y la coordinación será ineficaz total o parcialmente.
- *Flexibilidad.* Dentro del principio de la precisión, todo plan debe contemplar un margen a los posibles cambios que surjan en razón a lo imprevisible y a las circunstancias que hayan variado.
- *De la unidad.* Los planes deben estar coordinados e integrados de tal manera que se pueda decir que es uno solo, pero existe uno para cada

¹³ Reyes Ponce, Agustín. *Administración de empresas*. Edit. Limusa. México 1996.

función, es decir, hay un plan para cada función y todos ellos forman un plan general.

Tipos de planes

Los planes se clasifican aquí como propósitos o misiones, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.

- a) Propósitos o misiones: En todo sistema social las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna, el propósito es en general la producción y distribución de bienes y servicios económicos.
- b) Objetivos: Representan no sólo el punto final de la planeación sino también es el fin hacia el cual apunta la organización, la integración, la dirección y el control; aunque los objetivos de la empresa son el plan básico de la misma en donde un departamento puede tener sus propios objetivos.
- c) Políticas: Las políticas ayudan a percibir asuntos antes de que se conviertan en problemas.
- d) Procedimientos: Son los planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente, para obtener los mejores resultados en cada función concreta de la empresa.
- e) Programas: Son conjuntos de metas, políticas, procedimientos, reglas de asignación de trabajo, etapas a seguir, recursos que deben emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado, por lo general se apoyan en los presupuestos necesarios.
- f) Presupuestos: es un enunciado de los resultados esperados expresados

en términos numéricos, se puede expresar en términos financieros o en términos de horas hombre, de unidades de producto, horas-máquina o cualquier otro término que permita su expresión numérica.

3.1.3 Espíritu emprendedor y la mente estratégica.

La función de los emprendedores se basa en la capacidad para tomar los factores de la producción –tierra, trabajo y capital – y usarlos para producir bienes o servicios nuevos.

El espíritu emprendedor y la administración. El espíritu emprendedor es diferente de la administración. Paul Wilken explica que el espíritu emprendedor implica iniciar cambios en la producción, mientras que la administración implica la coordinación, en forma constante, del proceso de producción.

"Los emprendedores consideran que el cambio es la norma y es saludable. Por regla general, no propician el cambio ellos mismos (es decir, no suelen ser inventores). Sin embargo, el emprendedor siempre busca el cambio, responde ante él y lo explota como una oportunidad" Peter Drucker.

- La importancia del espíritu emprendedor.

La función del emprendedor es organizar los recursos productivos nuevos para aumentar la oferta.

La creatividad heroica de los emprendedores se volvió parte esencial de nuestro bienestar económico, sobre todo en una economía global.

- *Los beneficios del espíritu emprendedor.*

- El crecimiento económico. Un motivo por el cual los economistas empezaron a prestar mayor atención a las pequeñas empresas es porque son las que proporcionan la mayor parte de los empleos nuevos de la economía.
- La productividad. Es decir, la capacidad para producir más bienes y servicios con menos mano de obra y otros insumos.
- Las tecnologías, los productos y los servicios nuevos. Otra consecuencia del vínculo entre el espíritu emprendedor y el cambio es el papel que desempeñan los emprendedores cuando fomentan la tecnología, productos y servicios nuevos, ya que han sido empleados de grandes corporaciones, las cuales se negaron a usar los inventos nuevos, obligando a los inventores a convertirse en emprendedores.

Mente estratega: Se le llama mente estratega a una forma de pensar adaptativa, flexible y siempre creativa e innovadora, comprende la capacidad para conceptualizar una problemática, entenderla y comprenderla y luego producir ideas innovadoras y decisiones que logren objetivos precisos.

3.1.4 Estrategia Empresarial.

La eficiencia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de que tan bien realicen su trabajo los administradores. Si hacen bien su trabajo es probable que la organización

logre alcanzar sus objetivos. Y si las principales organizaciones de un país alcanzan sus metas, la nación como un todo prosperará.

Según Peter Drucker, el desempeño de un gerente puede medirse a partir de dos conceptos: "Eficiencia" y "Eficacia", dice que "Eficiencia" es "hacer correctamente las cosas" y "Eficacia" es "hacer las cosas correctas"

- Origen de la Estrategia.

La palabra proviene del griego "strategeia", que significa arte o ciencia de ser general. Los generales griegos dirigían sus ejércitos tanto en las conquistas como en la defensa de las ciudades. Cada tipo de objetivo requería el despliegue distinto de recursos. De igual manera la estrategia de un ejército también podría definirse como el patrón de acciones que se realizan para poder responder al enemigo. Los generales no solamente tenían que planear, sino también actuar. Así pues, ya en tiempos de la Antigua Grecia, el concepto de estrategia tenía tanto componentes de planeación como de toma de decisiones o acciones conjuntamente, estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia.

- Concepto de Estrategia.

K. I. Hatten, 1987. Strategic Management. Analysis and Action.

Estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de una organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan.

H. Koontz. Estrategia. Planificación y Control.

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada.

Vidales, Leonel.

Estrategias: Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra como una institución pretende llegar a esos objetivos. Un conjunto de tácticas integran una estrategia. Las tácticas son de corto plazo, abarcan una parte y el cómo, cuándo y con qué. Las estrategias son de largo plazo, abarcan todo, el qué y para qué. Se pueden distinguir tres tipos de estrategia: de corto, mediano y largo plazo según el horizonte temporal.¹⁴

A. Chandler J.

La estrategia es determinar los objetivos y las metas fundamentales a largo plazo, adoptar políticas correspondientes y asegurar los recursos necesarios para llegar a esas metas.

De acuerdo a los conceptos anteriores podemos decir que la estrategia son los principios y rutas fundamentales de una empresa encaminadas a cumplir los objetivos y metas fundamentales a corto, mediano y largo plazo utilizando los recursos necesarios.

¹⁴ Vidales Rubí, Leonel. *Glosario de términos financieros. Términos financieros, contables, administrativos, económicos, computacionales y legales.* Edit. Plaza y Valdés, México 2003.

3.1.4 Surgimiento y concepto de la Planeación Estratégica.

El tardío reconocimiento de la importancia de la dirección estratégica se debió principalmente a los cambios del entorno ocurridos desde la Segunda Guerra Mundial. Debido en primera instancia al ritmo de cambio del entorno y en parte porque la mayor interdependencia de los factores del entorno ha conducido a demandas más complejas en cuanto a las operaciones administrativas y a un ciclo de vida más corto de las ideas innovadoras. Segundo, ha habido un crecimiento obvio en el tamaño y complejidad de las organizaciones comerciales.

Sin embargo en nuestros días los estudiosos de la administración han reconocido a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Este importante enfoque ha surgido con el cursar del tiempo, basado fundamentalmente en antiguos enfoques para la formación de políticas y la estrategia inicial.

Concepto de Planeación Estratégica.

- *Acle Tomasini, Alfredo.*

La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

- *Menguzzato y Renau.*

La planeación estratégica se define como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico entre dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa.

- *Martínez Villegas, Fabián.*

Es la respuesta lógica a las necesidades de escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante. Es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro.

- *Vidales Rubí, Leonel.*

Proceso que permite a las empresas, dependencias y entidades del gobierno establecer su misión, visión, definir sus propósitos y elegir las estrategias y tácticas para la consecución de sus objetivos y conocer el grado de satisfacción de las necesidades a los que ofrece sus bienes o servicios. Esta planeación enfatiza la búsqueda de resultados y desecha la orientación hacia las actividades. Actualmente se le llama Administración Estratégica porque incluye un proceso más amplio y dinámico de acción.

En los conceptos de planeación estratégica antes expuestos se puede apreciar varios aspectos en común, de los cuales podemos concluir que la Planeación Estratégica es un proceso mediante el cual empresas, entidades y dependencias de gobierno realizan un análisis racional de las oportunidades,

amenazas, fortalezas y debilidades con el fin responder preguntas como ¿Quiénes somos? ¿Dónde estamos? ¿Hacia dónde queremos llegar? y ¿Cómo vamos a llegar?

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades, además las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

Ventajas de la Planeación Estratégica:

- Ofrece puntos importantes para las actividades de la organización.
- Agrega más valor a las actividades orientadas al cliente, proporcionando a la empresa áreas de oportunidad dentro de sus actividades.
- Utilizar más eficientemente los recursos de operación de los negocios.
- Establecer las bases de una verdadera innovación interna que permita la participación de todos los integrantes del negocio.
- Obtener más y mejor provecho del planteamiento e implantación de estrategias.
- Los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo.
- Ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven.

3.1.6 Gerencia Estratégica y Gerencia Operativa.

Los organismos vivos deben tener la capacidad de adaptarse a su medio para poder sobrevivir. En las organizaciones la capacidad de adaptación descansa en la alta dirección y se expresa por la efectividad de las estrategias que formula para responder a su entorno ambiental.

"El logro del máximo potencial de una organización para adaptarse, desarrollarse y fortalecer una posición ventajosa, dependerá de la congruencia y consistencia en la interrelación y funcionamiento de la Gerencia Estratégica y de la Gerencia Operativa"¹⁵

La Gerencia Estratégica tiene el propósito de tomar decisiones orientadas a conquistar posiciones para su empresa en relación a su competencia, su mercado y a su medio ambiente en general. El concepto central de este proceso es la eficacia, entendiéndola como:

- La capacidad de producir el efecto deseado.
- Hacer efectivo un intento o propósito específico.
- La capacidad para planear, organizar y dirigir acciones apropiadas para lograr directamente los resultados deseados (efectividad).
- El grado en el cual las verdaderas producciones del sistema corresponden a los rendimientos deseados.

La Gerencia Operativa tiene el propósito de incrementar la productividad y optimizar la utilización de los recursos utilizados. El concepto central es la

¹⁵ Martínez Villegas, Fabián. *Planeación estratégica creativa para la crisis*. Editorial PAC, México 1986.

eficiencia, entendiéndola como:

- La proporción de los resultados logrados con los esfuerzos y recursos utilizados conjuntamente.
- La capacidad para combinar recursos al más bajo costo, en términos de tiempo, energía y dinero.
- La proporción de las producciones reales en relación al insumo contribuido en realidad.

No es posible divorciar a las dos gerencias referidas, más aún, cuando la orientación de una, conlleva a modificar el alcance de la otra.

Perfil estratégico-operativo de las organizaciones.

Existen cuatro perfiles de las organizaciones en general, por la forma en que se desempeñan estratégica y operativamente. Cada uno de los perfiles está representado por un cuadrante (Figura No. 6).

Cuadrante 1. En esta área se identifican a las organizaciones que funcionan en condiciones óptimas; su perfil y atributos conforman la tipología de "un ganador". Son organizaciones que han consolidado el manejo de sus estrategias y además, cuidan, mejoran y generan innovaciones constantes para incrementar su eficiencia y productividad en los niveles operativos (ejemplos son: General Electric, IBM). En este cuadrante las organizaciones tendrán que elevar sus prácticas gerenciales hacia una gerencia estratégica con el apoyo absoluto de una gerencia operativa eficiente.

		Gerencia Estratégica	
		Eficacia	Ineficacia
Gerencia Operativa	Eficiencia	<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> Los planes y acciones son apropiados para alcanzar y cumplir con sus objetivos y para conquistar posiciones competitivas. Las operaciones alcanzan un alto grado de productividad y optimiza utilización de sus recursos. 	<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> Los planes y acciones no son apropiados. Reacciona por efectos de fenómenos consumados. Las operaciones alcanzan un alto grado de productividad y tienden a optimizar la utilización de sus recursos.
	Ineficiencia	<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> Los planes y acciones son apropiados para alcanzar y cumplir con sus objetivos y para conquistar posiciones competitivas. Las operaciones y acciones alcanzan un bajo grado de productividad y eficiencia. 	<p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> Los planes y acciones no son apropiados. Reacciona por efectos de fenómenos consumados. Las operaciones y acciones alcanzan un bajo grado de productividad y eficiencia.

Figura No.6

Cuadrante 2. Este perfil incluye a aquellas empresas que proporcionan productos masivos, de amplio ciclo de vida, que requieren de una marcada diferenciación y cuya comercialización se basa en competir a base de precios, dentro de un mercado altamente competido. Las organizaciones pertenecientes a este cuadrante que han logrado buenos resultados y han sobrevivido, podrán continuar manejándose con este perfil; pero también están limitando su futuro, a menos que acepten una dirección bajo un concepto Estratégico.

Cuadrante 3. Este cuadrante refleja un perfil de organización con fuerte peso estratégico (aunque el manejo estratégico ha sido más bien de carácter informal y casual, además de estar estrechamente vinculado al sistema operativo). En este cuadrante ubicamos a las empresas que implícita o explícitamente han formulado estrategias efectivas (empresas que ofrecen productos diferenciables, manejan anticipadamente nuevos productos o no están en mercados altamente competidos).

Cuadrante 4. El perfil definido en este cuadrante llega a evidenciar que este tipo de organizaciones han sufrido dramáticos fracasos, aun cuando alguna vez tuvieron "éxito". También incluiríamos a todas aquellas organizaciones transitorias o condicionadas a la vida de un solo producto u operación y que con mucha probabilidad desaparecen a corto o mediano plazo. En cualquier forma son organizaciones que con esas prácticas gerenciales, difícilmente pueden enfrentarse a un medio ambiente complejo, competido, cambiante y turbulento.

3.1.7 Planeación Estratégica versus Administración por objetivos.

En la Administración por Objetivos (APO) las estrategias, tácticas, proyectos y pasos de la planeación, deben estar claramente cuantificadas en cuanto a tiempo, porcentajes, volúmenes, dinero, etc. Con la finalidad tanto de conocer su alcance, como para poder tener un control sobre los resultados. La administración por objetivos concretiza el contenido de la planeación estratégica y la hace operativa.

Las más importantes diferencias son la falta de una Misión en la APO y la falta de cuantificación en la Planeación Estratégica. APO siempre aclara "a dónde quiero llegar", pero nunca dice exactamente "cómo llegar". Planeación Estratégica en cambio; sufre el mismo defecto pero al revés, a través de las estrategias dice "cómo llegar", pero nunca dice con exactitud "a dónde".

Sin problema alguno se pueden fusionar los dos sistemas en uno solo. Al cuantificar absolutamente todos los elementos de la Planeación Estratégica con la exactitud requerida por APO se aprovechan los dos enfoques.

3.1.8 Modelos de Planeación Estratégica.

Existen varios modelos que han sido creados para la Planeación y Gestión Estratégica de una empresa, propuestos por varios autores (Figura No.7).

<i>David W. Cravens</i>	<i>George A. Steiner</i>	<i>Derek F. Abell</i>	<i>Jean Jacques Lambin</i>
Analizar el comportamiento del negocio e identificar oportunidades y peligros futuros.	El porvenir de las decisiones actuales (Oportunidades y peligros).	Definición del negocio.	Se administran con una cartera de inversiones (portafolio de productos).
Determinar la misión, objetivos y estrategias.	Proceso (metas, estrategias y políticas).	Determinación de la misión.	Evaluación del potencial de las utilidades futuras.
Fijar objetivos y elaborar estrategias para cada unidad de negocio	Filosofía (es una forma de vida).	Planteamiento de las estrategias funcionales.	Estrategias (lograr objetivos a corto plazo).
Implantar, administrar y ajustar la misión y las estrategias para lograr los objetivos por unidad de negocio y a nivel de la	Estructura (planes, programas y presupuestos).	Presupuesto.	

Figura No. 7

3.2 Proceso de planeación estratégica.

A continuación se presenta un modelo general, es aplicable a cualquier tipo de empresa, micro, pequeña o mediana. El modelo propuesto responde a las preguntas siguientes:

P= Posición: ¿Cuál es nuestra posición actual?

R= Recursos: ¿Con qué recursos contamos?

O= Objetivos: ¿Cuáles son nuestros objetivos?

E= Estrategias: ¿Cómo vamos a lograrlas?

En una palabra "PROE", es un proceso que ofrece adecuados resultados ya que es fácil de comprender. Es práctico y se aplica el sentido común.

A) Formulación de la Misión, Visión, Valores y Ética de la empresa.

Antes de lanzarse al proceso de planificación, la empresa debe determinar su vocación, su misión, su visión de negocio, sus valores y ética organizacionales.

El plan estratégico de las empresas es un mapa que les permite orientar su accionar en todo momento, tanto a la empresa en general como a sus directivos. Dicho plan debe ser congruente con los valores organizacionales, con la filosofía y la cultura empresariales. Uno de los aspectos críticos en la formulación del plan estratégico es la declaración de la misión corporativa.

La **misión** es más que la función empresarial, además se deben considerar las fuerzas impulsoras y las ventajas competitivas de la organización para lo cual

el equipo de planeación debe hacerse las siguientes cuatro preguntas básicas:

- ¿Qué hace su empresa que es único y no lo hace nadie más en su campo de acción?
- ¿Cómo trabaja su institución: hay algo diferente en su método, en el medio o la forma de llegar a sus objetivos?
- ¿Para quién trabaja su institución?
- ¿Por qué hace lo que hace, qué es eso que nunca podría dejar de hacer, cuál es la justificación social de su existencia?

Técnica: Debe señalarse explícitamente que no tienen nada que ver con las misiones ciertos enfoques como: utilidad, mayor participación del mercado, investigación, expansión, etc. Pueden ser medios (a veces estrategias) pero nunca la razón de ser. La misión puede tener únicamente contenidos como: independencia, seguridad, propósitos sociales y similares.

Se sugiere que la unidad se acerque a su razón de ser mediante los tres pasos que se señalan a continuación:

Pregunta 1. ¿Cuál es el propósito de la empresa?

Hay que describir, sin dejar margen de equivocación, el área de acción y lo que se busca lograr con él. Sin duda, una Planeación Estratégica debe desprenderse de esta respuesta, pero aún falta la contestación a la pregunta: ¿cómo se quiere definir la empresa en un futuro determinado?

Hasta la mejor de las misiones y las más exitosas, tarde o temprano serán obsoletas, por las condiciones cambiantes del medio ambiente. La experiencia

muestra que la determinación de la misión es el paso más difícil de todo el proceso de Planeación Estratégica. La base para un cambio como la planeación estratégica tiene que radicar en la misión. Si ella prevé la posibilidad de un cambio se puede esperar una flexibilidad requerida.

Segunda. No se trata de planeación futura y menos de decisiones futuras. Se trata de planeación y de decisiones que se toman hoy y ahora, para seguir existiendo en un futuro determinado.

La empresa se puede acercar a una misión enfocada hacia el futuro en tres pasos.

Paso 1. ¿Cuál podría ser el propósito o la misión?

Paso 2. ¿Cuál debería ser la misión o el propósito?

Paso 3. ¿Cuál es nuestra misión o propósito?

Visión: Es el sueño alcanzable a largo plazo, el futuro aspirado, es pensar en el futuro y hacer planes para llegar precisamente ahí. Tener una visión clara implica determinar nuestro destino. Es fundamental establecerla, ya que si la mayor parte del tiempo que tenemos los viviremos, en el futuro, es importante pensar en él, tratando de establecerlo y luchando por conseguirlo.

Valores: Los valores representan convicciones básicas de que un momento específico de conducta o estado final de existencia es preferible, desde el punto de vista personal o social, a un modo contrario o inverso de comportamiento o estado final de existencia.

Los valores son importantes al estudiar el comportamiento organizacional porque ponen los cimientos de la comprensión de las actitudes y la motivación, además de que influyen en la percepción.

Ética: La base imprescindible para la conducta ética en la empresa requiere una sólida formación sobre principios y valores, que debe comprometerse a dilucidar, explicar y estimular a sus directivos y miembros. Pero esta formación primordial no es suficiente para asegurar la conducta ética; también es necesaria una capacitación que permita aplicar esos principios y valores en situaciones concretas.¹⁶

3.2.1 Posición.

Por lo que se refiere a la posición, es necesario elaborar estas preguntas: ¿Quién planea y lleva a cabo las acciones?, ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que rodean a su empresa?, ¿Cuál es el momento más oportuno para actuar?, ¿Dónde está el mercado?, ¿Cuál es el objetivo del plan?

La información es básica para identificar las condiciones del mercado en que se desea participar. Estos datos básicos los debe recabar el propietario y un asistente tan pronto como se pueda para evitar la posibilidad de fracasar. Los datos que se requieran procederán de toda una serie de fuentes internas y externas. Las fuentes internas incluyen el personal de todos los niveles que puedan aportar información importante.

¹⁶ Nielsen, Richard P. *The politics of ethics. The ruffin series in Business Ethics*. Oxford University Press, 1996.

Las fuentes externas incluyen:

- Dependencias de Gobierno (INEGI, SECOFI, NAFIN, BANCOMEX)
- Asociaciones patronales (COPARMEX; CANACINTRA; CANACOPE; CANACO).
- Algunos centros de investigación (BANAMEX, BANCOMER, ARIPCA, CEESP).
- Revistas especializadas (Expansión, Adminístrate hoy, Emprendedores, Inversionista, Dirección Estratégica)
- Consultores en administración
- Bibliotecas

Análisis estratégico de la empresa.

El análisis estratégico de la empresa se puede realizar a partir de tres perspectivas fundamentales:

- a) Análisis del desempeño actual de la organización.
- b) Análisis de la cartera de negocios
- c) Análisis de sus fuerzas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades del entorno (FODA o SWOT por sus siglas en inglés.)

a) Análisis del desempeño actual de la organización.

Debe incluir las características generales del mercado en que está inmerso, tales como su tamaño, estructura y crecimiento.

Es muy importante realizar un análisis interno de la situación de la empresa que incluya un análisis de sus costos, de rentabilidad, de su flujo de efectivo,

de su proceso productivo, de la estrategia de mercadotecnia que se emplea; de su estructura administrativa y un análisis económico-financiero de la misma.

Los temas a abordar en este análisis son los siguientes:

1. Estado de los recursos financieros, materiales y rentabilidad de la empresa.
2. Posición comercial (porción de mercado, volumen de venta, producto, progresión).
3. Capacidad de innovación. Valor de la función investigación y desarrollo.
4. Productividad.
5. Organización y potencial de la plantilla.
6. Capacidades y actitud del personal.
7. Valor del instrumento de gestión o dirección.

Es recomendable crear un marco de conceptos del medio ambiente externo, como el siguiente:

- Factores comerciales
- Factores económicos
- Factores humanos y de capacitación
- Factores ecológicos
- Factores políticos
- Factores sociales
- Factores financieros y fiscales
- Factores tecnológicos

Los conceptos de una lista como la anterior dependen de las particularidades específicas de cada organización.

Todos los factores tienen dos características en común:

1. Los factores del medio ambiente influyen en la empresa sin que la empresa pueda influir en los factores del medio.
2. Los factores pueden tener una influencia positiva o negativa. Cuando se espera un impacto positivo se habla de oportunidades. Cuando se espera un impacto negativo se habla de problemas.

Oportunidad. Ésta se genera de un factor positivo del medio ambiente, lo que ayuda a la unidad de planeación en el logro de sus objetivos y estrategia, si aprovecha adecuadamente la oportunidad.

Problema. El problema se genera de un factor negativo del medio ambiente e impide o dificulta el logro de los objetivos y estrategias.

b) Análisis de la cartera de negocios.

Las matrices estratégicas o "matrices de cartera" representan un instrumento útil para el análisis estratégico en el que se combinan aspectos derivados del análisis externo y del análisis interno, de forma simultánea. Su denominación de "matrices de cartera" se debe a que estos modelos realizan el análisis para cada producto o grupo de productos de la empresa, contemplando a ésta como una "cartera de negocios".

Estos modelos pretenden proporcionar un apoyo formalizado a la toma de decisiones relacionada con la cartera de actividades. Para ello proponen representar, a través de una matriz, los siguientes aspectos principales:

- Cómo se posiciona la empresa en relación con la competencia, en los distintos productos o grupos de productos considerados.
- Cuál es el interés de dichas actividades para la empresa, y por lo tanto, el peso específico que se le debe asignar al formular la cartera y asignar los distintos recursos, a fin de lograr una combinación adecuada.

Para uno y otro objetivo, estas matrices suelen usar dos criterios o dimensiones estratégicas. La primera de las dimensiones depende del análisis interno; la segunda, del análisis externo del sector industrial.

La utilización de las matrices estratégicas supone la existencia de unidades estratégicas de negocios (UEN), que sería la unidad de planificación. Las unidades estratégicas de negocios son productos que pertenecen a una línea o familia, estos productos tienen un mercado específico y para cada uno de ellos deben establecerse estrategias considerando sus características y las de su mercado.

Aunque el número de matrices desarrollado es muy amplio, vamos a ver los tres tipos de matrices más conocidos.

1. Matriz crecimiento-cuota de mercado o Matriz de Boston Consulting Group (Matriz BCG)
2. Matriz de posición competitiva-atractivo de la industria.
3. Matriz estratégica orgánica (Matriz ADL).

Por último cabe señalar que existe una amplia diversidad de modelos de análisis de carteras, algunas de las cuales son variantes de los tres tipos que se van a analizar, y el resto sólo se diferencian por las dimensiones estratégicas elegidas.

- Matriz crecimiento-cuota de mercado o Matriz de Boston Consulting Group

La matriz de Boston Consulting Group, es un modelo bidimensional que toma como base para el análisis dos variables para predecir si una unidad estratégica de negocio podrá producir o usar fondos. La primera variable es el crecimiento de la tasa de mercado dentro del negocio, que indica la necesidad de fondos y, la segunda es la participación en el mercado, que indica la generación de fondos.

La matriz BCG muestra cómo se combina el crecimiento del mercado con la participación, cada celda de la matriz indica diferentes situaciones en las que se encuentran las distintas actividades de la empresa. Ésta podrá ser la base para la asignación de recursos a las diferentes actividades.

Los negocios "*vacas lecheras*" (también llamadas vacas de caja o vacas de dinero) producen más efectivo de lo que realmente necesitan, el crecimiento del mercado es débil pero tiene una alta participación en el mercado. Se trata de actividades maduras y no requieren grandes inversiones para mantener su posición. Por lo tanto pueden financiar otros negocios que pueden asegurar el futuro de la empresa.

Los negocios "*perros*" (también llamados pesos muertos) tienen bajo crecimiento y baja participación en el mercado; no pueden convertirse en fuente de recursos financieros y su rentabilidad es baja; lo que se deduce es que no se debe invertir en ellos y utilizar los fondos que producen en negocios mejores; representan los fracasos de una empresa. No se puede lograr una posición dominante y por lo tanto no tiene futuro. Lo importante es considerar que se convierten en fuente de déficit.

Los negocios "*interrogantes*" (también llamados dilemas o niños problemas) tienen baja participación en el mercado y un alto crecimiento del mercado, representan el futuro con alta participación, con la posibilidad de convertirse en "vacas lecheras"; en cambio si no puede lograrse el aumento en la participación se convertirá en un negocio "perro". Es el caso de nuevos negocios en que las reglas del juego en el sector no están totalmente definidas, pero el potencial crecimiento atrae a muchos inversores. Sus rendimientos son bajos para cubrir la inversión que necesitan.

Los negocios "*estrellas*" son los que aseguran el futuro de la empresa, tienen una alta participación y rápido crecimiento del mercado, la empresa tiene una posición dominante. Pero sus flujos de fondo son mínimos o negativos; por una penetración más rápida que los competidores. Hay que desarrollarlos, mantenerlos y esperar que el crecimiento del mercado sea más lento que los ingresos futuros de fondos; con el tiempo se pueden transformar en "vacas lecheras" cuando la actividad madure (Figura No. 8).



Figura No. 8

Esta matriz nos muestra cuáles son los negocios que generan fondos y cuáles los que los necesitan. La cuestión es cómo una cartera de negocios es o no equilibrada. Una cartera equilibrada debe tener suficientes "estrellas" para el desarrollo de la empresa en el presente, unos "interrogantes" para el futuro más lejano, unas "vacas" para financiar las actividades actuales con futuro y unos "perros" que sólo deben mantenerse para lograr el equilibrio de la cartera.

En cuanto a las ventajas y limitaciones que presenta esta matriz, su mayor ventaja, además de las reseñadas anteriormente relativas a las indicaciones que ofrece, reside en la posibilidad de medir objetivamente y de forma sencilla las dos dimensiones básicas para la ubicación de los diferentes negocios de la empresa. Sus limitaciones se deben principalmente a su carácter relativamente simplista, además del problema de la medición de la tasa de crecimiento de la industria con la posible disparidad entre el crecimiento real y el previsto.

- Matriz de posición competitiva-atractivo de la industria.

La matriz de posición competitiva-atractivo de la industria (también llamada Pantalla de negocios) fue desarrollada por McKinsey Consulting y General Electric. El objetivo de esta matriz es el de ubicar los distintos negocios de la empresa según el doble criterio de su posición competitiva en el conjunto de la industria y el nivel de atractivo de la propia industria. Las dos dimensiones de la matriz pueden considerarse como variables multicriterio. La evaluación de las mismas se basa tanto en criterios cuantitativos como en otros de carácter cualitativo.

La dimensión del "atractivo de la industria" se determina a partir del análisis del sector industrial ya efectuado, incluyendo variables tales como el tamaño e importancia de la industria, su grado de madurez, la intensidad de la competencia, la existencia de barreras de entrada, el grado de concentración, la regulación administrativa, la rentabilidad media de las empresas, etc.

La dimensión de la "posición competitiva" se evalúa a partir del análisis interno de la empresa, es decir, de los puntos fuertes y débiles de la misma. Las variables que pueden incluirse aquí proceden de la lista de variables elaborada en el análisis funcional, intentando seleccionar aquellas que constituyen factores de éxito en el sector industrial en el que la empresa opera.

La medición de ambas dimensiones se efectúa mediante una valoración de cada variable incluida, así como la asignación de un coeficiente de ponderación en función de la importancia que se atribuya a dicha variable.

Para la construcción de la matriz, se van ubicando los distintos negocios (o unidades estratégicas de negocio) en función de su evaluación. La representación de cada negocio se hace mediante un círculo cuyo tamaño es proporcional a su importancia relativa en el conjunto de la actividad total de la empresa en términos, por ejemplo, de la cifra de negocios. Asimismo, puede representarse mediante una porción del círculo sombreada, la cuota de mercado que la empresa ostenta.

De esta forma van surgiendo las "posiciones estratégicas" de cada negocio de la empresa en función de las dos dimensiones multivariadas consideradas. Si distinguimos en la matriz tres zonas para cada dimensión -alto, medio y bajo-, podemos identificar nueve posiciones relativas de las que se deducen distintas opciones estratégicas para las opciones en ellas ubicados.

Así, el cuadro numerado con "1" representa una posición muy fuerte, de elevado atractivo. Los cuadros numerados con "2" reflejan posiciones también atractivas, por lo que la empresa puede invertir en los negocios que ocupen estas posiciones, aunque con un carácter más selectivo que en la "1".

Los cuadros numerados con "3" reflejan una posición ligeramente favorable o ventajosa. La empresa puede mantener las actividades aquí ubicadas intentando mejorar posiciones mediante estrategias muy específicas de desarrollo. Finalmente, los cuadros numerados con "4" significan posiciones débiles o de poco atractivo para las que la empresa debe plantearse una

estrategia de abandono de la industria medio plazo, intentando a corto plazo "cosechar" los resultados de inversiones pasadas.

La pantalla de negocios es en realidad mucho más rica y más ampliamente aplicable que la matriz BCG. Ofrece un carácter más completo al considerar dimensiones multicriterio para medir la posición competitiva y el atractivo del sector (Figura No. 9).

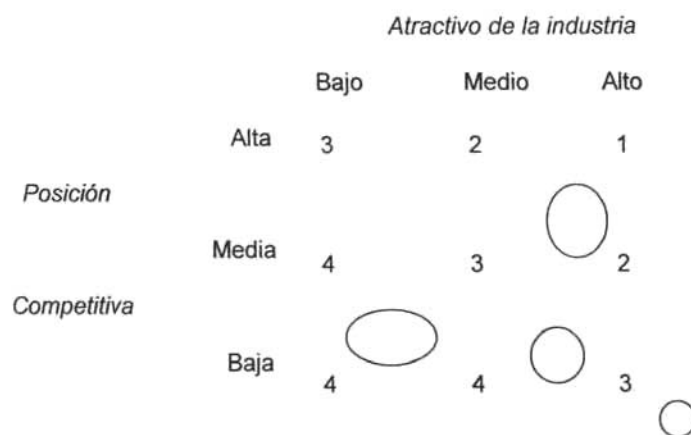


Figura No. 9

Desventajas.

- Consideración globalizada de múltiples variables puede esconder diferencias significativas entre unas y otras.
- Carácter cualitativo y subjetivo de muchas de las variables.
- Diferentes responsables obtendrían diferentes evaluaciones.

- Matriz estratégica orgánica (Matriz ADL).

Esta matriz fue desarrollada por Arthur D. Little, por lo que también se le conoce como matriz ADL. Recibe el calificativo de orgánica porque introduce como una de las dimensiones del análisis el grado de madurez de la industria en que opera la empresa como indicativo del atractivo de la misma. La premisa básica que se incorpora en este modelo es que a medida que crece un sector industrial, cambian las condiciones de la competencia y, consecuentemente, las posibilidades estratégicas de las empresas.

Arthur D. Little considera cuatro tipos de industrias: nuevas, en crecimiento, maduras y en declive. Para su diferenciación se basa en los siguientes indicadores: la tecnología, la importancia de la gama de productos, la tasa de crecimiento de la industria en relación con el PNB, el grado de concentración y las barreras de entrada y salida.

La otra dimensión de esta matriz viene dada por la posición competitiva de la empresa en el mercado, medida a través de un conjunto de variables, de forma similar a como se hizo en la pantalla de negocios. Sin embargo como diferencia, en este caso, se identifican cinco niveles en lugar de tres: marginal, débil, favorable, fuerte y dominante.

Las estrategias a seguir, en función de la ubicación del negocio en la matriz, pueden resumirse en tres fundamentales: potenciar el desarrollo si la posición es favorable (zona 1), abandonar el sector si la posición es muy débil (zona 3) o invertir selectivamente si la posición es intermedia (zona 2). En cada zona

pueden darse situaciones diversas que requieren matizar la estrategia a seguir.

Otro aspecto destacable de esta matriz es la inclusión que hace del riesgo en el análisis, tanto a nivel de riesgo competitivo como de la industria (ver Figura No.10).

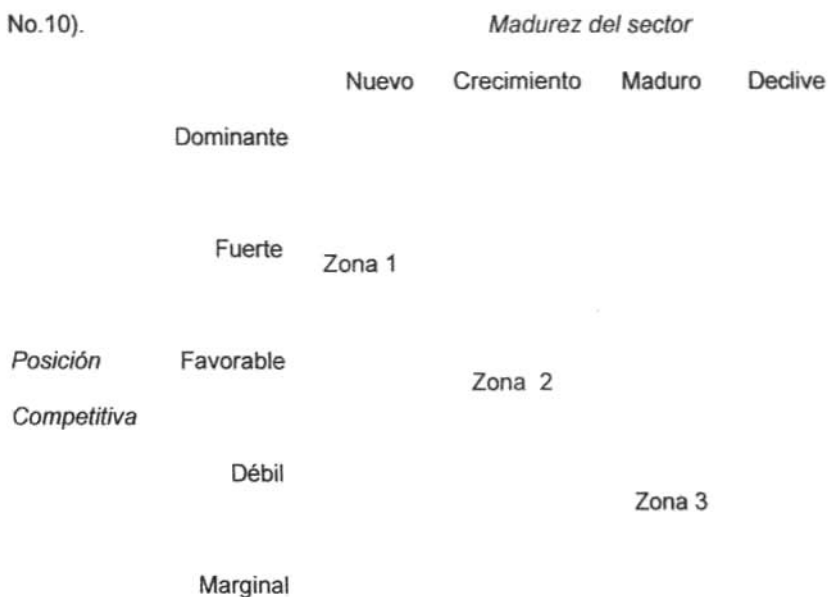


Figura No. 10

De la matriz ADL, puede destacarse que comparte con la pantalla de negocios el carácter multicriterio y subjetivo en lo relativo a la dimensión de "atractivo de la industria" a una única variable.

c) Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

DOFA, FODA o SWOT (por sus siglas en inglés), como quiera llamarse, es una herramienta de múltiple aplicación que puede ser usada por todos los departamentos de la organización en sus diferentes niveles, para analizar diferentes aspectos, entre ellos: nuevo producto, nuevo producto-mercado, innovación de producto, producto-mercado, línea de productos, unidad estratégica de negocios, división, empresa, grupo, etc.

FODA debe hacer la comparación objetiva entre la empresa y su competencia para determinar fortalezas y debilidades y ha de realizarse una exploración amplia y profunda del entorno que identifique las oportunidades y las amenazas que en él se presentan.

De acuerdo con lo anterior, el análisis FODA tiene dos focos, por una parte se enfoca en la empresa en sí (enfoque interno) y por otra, lo hace en su entorno (enfoque externo).

Cuando se emprende el análisis interno se deben considerar todos los aspectos que se manejan en la organización, recursos humanos, recursos materiales, recursos financieros, recursos técnicos y/o tecnológicos, riesgos, etc., las preguntas que se deben responder son del tipo:

- ¿Qué aspectos me diferencian de la competencia?
- ¿En qué la supero?
- ¿En cuáles estamos igualados?
- ¿En cuáles me supera?

Al responder este tipo de preguntas se conocerán las fortalezas y debilidades.

Las fortalezas se clasifican en:

- Comunes: una fortaleza es poseída por varias empresas o cuando varias están en capacidad de implementarla.
- Distintivas: Son fortalezas poco susceptibles de copia o imitación.
- De imitación: son grandes las capacidades de copiar y mejorar las fortalezas distintivas de los demás.

Las debilidades se refieren básicamente a desventajas competitivas, las cuales se presentan cuando no se implementan estrategias generadoras de valor que los competidores sí implementan.

Al realizar el análisis externo se deben considerar todos los elementos de la cadena productiva, aspectos demográficos, culturales, políticos e institucionales. Se deben plantear preguntas como:

- ¿En qué áreas es difícil alcanzar altos desempeños y en cuáles se podrían generar altos desempeños?
- ¿Cuáles son las barreras que impiden que este producto alcance sus metas de participación en el mercado?

El FODA es especialmente importante para el área de marketing debido al análisis externo ya que se considera el mercado, su potencial y los aspectos sobre los cuales se podría ejercer influencia con el fin de producir recompensas para nuestras iniciativas.

3.2.2 Recursos.

El propósito del análisis de recursos es evaluar la capacidad de una empresa para aprovechar las oportunidades y vencer las amenazas que provienen de su medio ambiente externo.

Proceso de análisis de recursos:

1. La empresa debe desarrollar un perfil de sus principales recursos y destrezas.
2. Hay que compararlo con los requisitos claves de éxito de los segmentos de producto-mercado en que compite, a fin de identificar las "fortalezas" principales sobre las cuales puede elaborar una estrategia económica viable y las debilidades críticas que debe vencer para evitar el fracaso.
3. Hay que comparar sus fortalezas y debilidades con las de sus principales competidores para identificar las áreas en que tiene recursos y destrezas lo suficientemente superiores para crear ventajas competitivas económicamente significativas en el mercado.

Como ya se explicó en el capítulo 1, todas las empresas poseen cuatro tipos de recursos que pueden utilizar para tratar de alcanzar sus objetivos. Los recursos humanos, los recursos financieros, los recursos materiales y los recursos técnicos.

Valoración de recursos no financieros. Por importantes que sean los recursos financieros en una empresa no pueden tener éxito a menos que para cada área funcional desarrolle destrezas, recursos humanos, materiales y técnicos.

El paso siguiente consiste en desarrollar un inventario de los recursos que la empresa tiene en cada una de sus áreas funcionales, de manera que se obtenga un mejor conocimiento de las competencias sobre las cuales pueda elaborar una estrategia.

Los recursos financieros son los más básicos y los más flexibles, porque son los únicos creados por las actividades de toda la empresa en el mercado y porque son los únicos que pueden convertirse directamente en los otros tres tipos de recursos.

Con base en las diferencias de las características de los recursos estratégicos se recomienda un procedimiento de dos pasos para valorarlos.

1. Determinar los recursos financieros de la empresa.
2. Elaborar un perfil de competencia para sus diversos recursos no financieros.

3.2.3 Objetivos.

De acuerdo con las etapas anteriores del proceso de planeación estratégica (posición y recursos) contamos con información acerca de sus mercados, sus productos, su empresa y sus competidores, y se ha considerado el factor tiempo en los esfuerzos de planeación y los medios más probables en que su empresa funcionará en el futuro. Ahora es necesario fijar los objetivos específicos que se desea lograr.

La fijación de los objetivos implica comprender la misión de la empresa y después establecer metas que la traduzcan en términos concretos.

Áreas claves para fijar objetivos.

Aunque los objetivos de una empresa podrían ser infinitos dependiendo de la situación, condiciones, características, mercados, misión y área de acción específicas de cada empresa, existen en realidad dos grandes áreas de objetivos.

Área Externa: se refiere a todos los aspectos relacionados con los mercados de la empresa y la interrelación que mantiene la empresa con ellos.

Área Interna: trata de todos los aspectos relacionados con sistemas, procedimientos, instalaciones, sistemas de trabajo, estructura organizacional, métodos de control, etc., necesarios para producir o comprar, gestionar y comercializar los bienes o servicios de la empresa.

Dentro de éstas dos grandes áreas, existen tres áreas de objetivos que son clave y determinantes para la empresa:

- a) Objetivo de posicionamiento
- b) Objetivo de ventas
- c) Objetivo de rentabilidad

a) Objetivo de posicionamiento.

El posicionamiento de una empresa representa la forma como el público (clientes actuales y potenciales) la perciben y recuerdan. Existen cinco factores básicos que influyen en crear, mantener o modificar uno y otro posicionamiento, una u otra imagen o reputación positiva o negativa. De esos

cinco factores, los cuatro primeros, pueden ser controlados de manera directa por la empresa, el quinto factor sólo es controlable parcialmente por la empresa.

1. Productos y servicios. Le aportan a sus clientes los resultados últimos, los beneficios que procuran.
2. Atmósfera. Le permiten a sus clientes sentirse bien cuando visitan a su empresa.
3. Comunicación formal. Le dicen al público lo que usted desea que sepan sobre su empresa.
4. Relaciones personales. Constituyen la otra parte del sentirse bien de sus clientes, le hacen saber al público que es importante para su empresa.
5. Comunicación boca a boca. Es más importante para la pequeña empresa que la comunicación formal, ya que puede potenciar o arruinar la imagen o reputación de su empresa.

El primer objetivo que debe fijarse en una empresa es el de posicionamiento, lo que implica contestar preguntas como:

¿Cómo desea que el público perciba y recuerde a su empresa?

¿Qué imagen desea proyectar?

¿Qué desea que sus clientes comenten sobre su empresa?

¿Se mantiene con el posicionamiento actual o cree que es mejor cambiar de segmento?

¿Cuál segmento es el que más le interesa y conviene servir?

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

b) Objetivo de ventas.

El segundo objetivo se relaciona con el volumen de ventas que espera que alcance su empresa. El potencial de ventas representa el volumen posible de ventas que su empresa podría alcanzar estableciéndose en función del mercado que sirve. Para ello es necesario analizar su empresa desde afuera hacia adentro, considerando:

- Desde el punto de vista del mercado.
- Desde las puertas de su empresa hacia fuera.
- Desde la óptica de los clientes.

Elaboración de la previsión de ventas. Después de la recopilación, análisis y evaluación de la información interna y externa de la empresa, ya se puede establecer una previsión anual de ventas para el periodo que cubre la planeación. Después de establecer una cifra anual de ventas, el siguiente paso consiste en distribución a lo largo de los meses del año.

c) Objetivo de rentabilidad.

Con la previsión de ventas como punto de partida, se establece el objetivo de rentabilidad, que se determina en dinero y representa los beneficios que se esperan obtener como resultado de las actividades de la empresa.

Podemos definir al beneficio, como la diferencia que existe entre los ingresos y los costos totales de una empresa durante un determinado periodo de tiempo.

Una forma de calcular los beneficios consiste en determinar, con base en la experiencia, los beneficios que se pueden esperar y que, en términos generales, se calculan como un porcentaje de las ventas. Ese porcentaje al

multiplicarlo por la previsión de ventas, le indicará cual es su objetivo de rentabilidad previsto.

Otra forma de calcular los beneficios es por medio del presupuesto. Al unir los presupuestos de ingresos y egresos se obtiene el presupuesto de operaciones y, finalmente, la estimación de la rentabilidad prevista para la empresa.

3.2.4 Estrategias.

La suma de las estrategias en valor es igual a la misión. Las estrategias son el primer nivel de concretización de la misión; contestan a la pregunta: ¿Cómo hacer operativa la misión? Ciertas estrategias pueden ser más importantes que otras, sin embargo hay que llevar a cabo todas las estrategias para lograr la misión plenamente.

Técnica. Las estrategias se pueden formular por medio de dos técnicas diametralmente opuestas.

Definición a posteriori.

La unidad analiza primeramente todos los posibles factores de influencia externa e interna que eventualmente pueden repercutir en la empresa. Después se fijan las estrategias una vez consciente de las influencias. Esta técnica se puede definir como una adaptación estratégica a los factores de influencia. En la mayoría de los casos el contenido de esas estrategias no puede considerarse como ambicioso.

Definición a priori.

Al usar esta técnica se fijan las estrategias inmediatamente después de haber formulado la misión, es decir antes de tener una visión clara de los factores de influencia.

Enfoques para la formulación de estrategias.

1. *Enfoque Ascendente.* Las iniciativas en la formulación de la estrategia son tomadas por diversas unidades o divisiones de la organización y luego son enviadas hacia arriba para que sean completadas en el nivel corporativo.
2. *Enfoque Descendente.* La iniciativa la toman los ejecutivos del nivel superior de la organización, quienes formulan una estrategia unitaria y coordinada, generalmente contando con el asesoramiento de los gerentes a nivel mas bajo.
3. *Enfoque Interactivo.* Este enfoque, que es un compromiso entre los dos anteriores, los ejecutivos en el ámbito corporativo y los gerentes de nivel más bajo preparan una estrategia, previa consulta entre sí, de ese modo se establece un nexo entre los objetivos más generales de la organización y el conocimiento de los gerentes sobre situaciones concretas.
4. *Enfoque a nivel dual.* La estrategia es formulada de manera independiente en el nivel corporativo y de negocios. Todas las unidades forman planes que sean apropiados a sus situaciones particulares y por lo regular esos planes son revisados por la gerencia corporativa.

Niveles de Estrategia.

1. *Estrategia de nivel corporativo*: Esta estrategia la formula la alta administración con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios.
2. *Estrategia de unidad de negocios*: Esta estrategia es formulada para alcanzar las metas de negocios específicos y se ocupa de la administración de los intereses y operaciones de un negocio particular.
3. *Estrategia a nivel funcional*: Esta estrategia es formulada por un área funcional específica como un refuerzo para llevar a efecto la estrategia de la unidad de negocio.

Tácticas.

Las tácticas son actividades encaminadas al logro de las estrategias cuantificadas. Las tácticas resultan del análisis del medio ambiente (oportunidades y problemas) y de las capacidades (fuerzas y debilidades).

Cada estrategia se tiene que dividir en una serie de tácticas. La táctica contesta a la pregunta: "¿Cómo se puede respaldar a la estrategia correspondiente?". Igual que en las estrategias es indispensable cuantificar a las técnicas. La suma de un paquete de técnicas debe sumar igual a la estrategia correspondiente. La suma de todas las tácticas debe ser igual a la suma de todas las estrategias plasmadas en la planeación.

Técnica.

¿De qué manera se pueden definir las tácticas? Para lo anterior, se requiere del análisis de los factores de influencia (Análisis FODA).

Si deseamos desarrollar la mejor estrategia posible para su negocio, es necesario completar cinco pasos básicos:

- a) ¿Cuál es la estrategia actual?
- b) ¿Cuál es el futuro de la empresa?
- c) ¿Qué tan buena es la estrategia actual?
- d) ¿Cuáles son las estrategias alternativas?
- e) ¿Qué estrategia debemos seguir?

a) ¿Cuál es la estrategia actual?

Para dar respuesta a esta interrogante es necesario contar con una definición práctica y operativa de la estrategia de negocios, una que pueda ser aplicada para enfocar y administrar la empresa.

El fin de las decisiones es colocar a la empresa en su entorno. Una estrategia de empresa se conforma con decisiones en las áreas funcionales básicas: comercialización, producción, finanzas y de personal.

b) ¿Cuál es el futuro de la empresa?

Al examinar la estructura de la empresa, así como las relaciones entre sus integrantes, podrá comprender más profundamente como será su comportamiento en el futuro. En el contexto de ese futuro desarrollará una estrategia que coloque en posición a su empresa.

Para predecir el futuro de su empresa es necesario plantearse cuatro preguntas básicas, estas son las siguientes:

- ¿Cuál es la extensión del ámbito de operación de la empresa?
- ¿Cómo participan los integrantes en la misma, clientes – competencia?
- ¿Cuáles son las relaciones entre los integrantes de la empresa y las tendencias económicas?
- ¿Cómo se desarrollará el futuro?

c) *¿Qué tan buena es la estrategia actual?*

Una buena manera de evaluar las verdaderas fortalezas y debilidades reales de su estrategia están en el empleo de tres diferentes grupos de pruebas.

- Pruebas de desempeño.
 - Desempeño comparado con objetivos.
 - Desempeño comparado con competidores.
- Pruebas de consistencia.
 - Consistencia entre las estrategias funcionales.
 - Consistencia con los objetivos de la empresa.
 - Consistencia con los recursos.
 - Consistencia con la situación estratégica.
 - Consistencia con factores claves para el éxito.
- Pruebas de expectativas.
 - Expectativas relacionadas con el futuro de la empresa.
 - Expectativas relacionadas con las posiciones de los competidores.

d) *¿Cuáles son las estrategias alternativas?*

Toda la planeación está basada en supuestos cuya realización se espera en el futuro. Esto significa que el logro de cualquier objetivo está sujeto a un cierto grado de incertidumbre. Sin este fenómeno no necesitamos la ayuda de la planeación, puesto que se podría alcanzar cualquier objetivo. Ya sabemos que la incertidumbre no se puede eliminar totalmente; sin embargo, hay dos técnicas que permiten reducirla.

En la medida que se está mejorando el levantamiento de información y la interpretación de la misma, se puede bajar el grado de incertidumbre. Se puede lograr el objetivo con mayor probabilidad, siempre y cuando se prevea en la planeación, antes de la implantación, una serie de caminos alternos. En la mayoría de los casos dichas alternativas no son más que una modificación o agregación de tácticas y proyectos.

Los elementos de la planeación alternativa se pueden definir entonces como auxiliares de la planeación que se necesitan cuando el logro del objetivo esté en peligro por situaciones ignoradas en la planeación básica.

e) *¿Qué estrategia debemos seguir?*

La estrategia alternativa que se implante depende de los objetivos que busca, que pretende alcanzar. Al fijar los objetivos, se deben tomar en cuenta tres características de la situación estratégica.

- Ciclo de vida de la empresa.

Iniciación. Cuando la empresa se encuentra en la fase de iniciación los objetivos están más relacionados con los lanzamientos exitosos del producto y con la aceptación del mercado, que con los objetivos financieros.

Durante el *crecimiento* de la empresa son importantes los márgenes adecuados para sostener el crecimiento. Demostrar la rentabilidad en forma de dividendos sobre la inversión, es factor clave. La participación en el mercado es vital en esta etapa.

Cuando una empresa empieza a *madurar* el objetivo de crecimiento se torna crítico. Cuando el crecimiento del mercado no es suficiente para sostener el crecimiento deseado de la empresa, la alternativa está en arrebatar participación a la competencia. Si se fija un objetivo en el sentido de ganar participación, la estrategia seleccionada claramente debe ser capaz de satisfacer ese objetivo.

En la etapa de *declinación* de la empresa se debe tomar una decisión en torno a los objetivos apropiados.

- Nivel de flexibilidad estratégica. Si el negocio de una empresa no es muy flexible y la estrategia seleccionada requiere de grandes cambios, es probable un fracaso.
- La posición de la empresa. Analizar si estamos en una posición de ventaja en comparación con la competencia o si es necesario movernos a una mejor posición.

A) Estrategias básicas.

El método de alternativas estratégicas es una de las metodologías más tradicionales. Consiste en identificar caminos mediante los cuales una organización puede definir las estrategias para alcanzar su visión y por tanto, un desempeño exitoso en el mercado. Estas estrategias se integran alrededor de:

1. Estrategias ofensivas o de crecimiento.
2. Estrategias defensivas.
3. Estrategias genéricas.
4. Estrategias concéntricas.

1. Estrategias ofensivas o de crecimiento.

Buscan la consolidación de una empresa en su mercado. Entre ellas las más comunes son:

- *Concentración*: Cuando una empresa decide especializarse en producir, vender o comercializar un solo producto, línea de producto o servicio. Es decir, la organización opta por concentrar todos sus esfuerzos en un único artículo para trabajar con altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia.
- *Diversificación concéntrica*: este caso se presenta cuando una firma decide complementar su negocio produciendo u ofreciendo productos y servicios relacionados con su especialización primaria.
- *Integración vertical*: Si una empresa decide agregar una etapa a la cadena de su proceso actual de producción o de servicio está aplicando

en su empresa una estrategia de integración vertical. Esta puede ser hacia atrás o hacia delante.

- *Diversificación de conglomerado*: Cuando una firma especializada decide entrar en nuevas líneas de productos o servicios no relacionados con su primera actividad.
- *Fusiones*: La fusión es la combinación de operaciones de dos empresas en una sola. El efecto sinérgico es la mayor razón de las fusiones.
- *Adquisiciones*: es la compra que una compañía hace de otra, pero deja que la firma adquirida opere como empresa independiente de la adquiriente.
- *Operaciones conjuntas*: Cuando dos o más empresas se unen para realizar un proyecto que ninguna de ellas podría hacer independientemente.
- *Innovación*: Búsqueda permanente de nuevos mercados, nuevos productos.
- *Alianzas estratégicas*: La unión de fuerzas para lograr efectos sinérgicos, sin que cada aliado pierda su identidad.

2. Estrategias defensivas.

Las estrategias defensivas se aplican en una empresa para anticipar los problemas y evitar las catástrofes que puedan afectar a una organización.

Dentro de la gerencia estratégica se han definido cuatro, a saber:

- *Desinversión*: Cuando una organización cierra o vende parte de su operación para concentrarse en las tareas básicas derivadas de su misión. Esto ocurre especialmente en empresas que entran en una

diversificación sin dirección.

- *Liquidación*: Vender o disponer de los bienes de una organización previo a los trámites cuando su negocio ha llegado a niveles tales de ineficiencia que ya no es posible recuperar eficientemente su tarea empresarial.
- *Recuperación*: Este caso se presenta cuando una empresa emplea estrategias dirigidas a suspender el declive de su organización y colocarlas en condiciones para que sobreviva y dé utilidades.
- *Alianzas estratégicas*: La búsqueda de asociación que permita alcanzar efectos sinérgicos. Estas alianzas son generalmente temporales.

3. Estrategias genéricas.

Las estrategias corporativas también pueden ser globales y referidas a todas las unidades estratégicas dirigidas a suspender el declive de su organización y colocarlas en condiciones para que sobreviva y dé utilidades.

Por ejemplo: Una de las estrategias globales del Banco del Sud es la Productividad Laboral. "Lograr la descentralización, asignar las distribuciones que competan a cada nivel, agilizar y flexibilizar la organización será una estrategia prioritaria. Cada unidad productiva deberá asumir la responsabilidad de su eficiencia y eficacia con las consecuencias que ello implica"

4. Estrategias concéntricas.

Las estrategias concéntricas son aquellas que afectan a toda la organización. Los acelerados cambios del mundo actual, que inciden directamente sobre el entorno de las empresas, obligan a la gerencia de hoy a diseñar estrategias

que soporten cada plan trazado para las diferentes áreas funcionales. Para que esto suceda es necesario que principios tales como la calidad, el servicio y la capacidad del personal estén presentes e influyeran la totalidad de la vida organizacional. Sin ellos, en la actualidad, no es posible sobrevivir.¹⁷

B) Las Estrategias genéricas según Michael Porter.

Michael Porter dijo que para que una empresa tenga éxito en el largo plazo requiere de una ventaja sobre sus competidores, de lo contrario, eventualmente perderá su participación de mercado y reducirá su oportunidad de negocio hasta el nivel en que tenga que cerrar.

Las ventajas que una empresa debe tener para mantenerse en el largo plazo pueden ser de dos tipos: ventajas competitivas o ventajas comparativas.

La ventaja se construye en base a liderazgo en costos o diferenciación. De estos dos conceptos básicos y su combinación se desprenden las 3 estrategias genéricas:

1. Liderazgo en costos
2. Diferenciación
3. Especialización o enfoque

- *Liderazgo en costos*: la estrategia de liderazgo en costos como su nombre lo indica, se da cuando una empresa tiene costos inferiores a los de sus competidores para un producto similar y de calidad comparable.

¹⁷ Serna Gómez, Humberto. *Gerencia estratégica. Planeación y Gestión. Teoría y Metodología*. Edición 7ma, 3R Editores. Colombia 2002.

La estrategia basada en costos es posible cuando la competencia es en base a los precios, el producto está estandarizado y es ofrecido por muchas empresas a la vez, hay pocas maneras de diferenciar los productos y como son muchos los compradores tienen gran poder de negociación.

- *Estrategia de diferenciación*: esta estrategia se basa en el desarrollo de un producto o servicio que ofrece atributos únicos que son apreciados por los clientes y así ellos, los clientes, perciben que nuestro producto o servicio es mejor que los productos o servicios de la competencia.

Entre los riesgos de la estrategia de diferenciación se incluyen: el riesgo de la imitación por la competencia, los cambios en los gustos de los clientes, cambios o avances tecnológicos importantes que nos compliquen mantenernos en la punta, además de que la diferenciación implica un costo mayor al de la competencia.

Bases de diferenciación: una empresa tiene tres bases de diferenciación: las características del producto desde el punto de vista físico, las características de los mercados y la característica de la empresa.

- *La estrategia genérica de especialización*: consiste en la concentración de los esfuerzos en un pequeño segmento del mercado, llamado nicho, en el que se consigue un liderazgo en costos y/o una diferenciación bajo la premisa de que las necesidades del pequeño segmento de mercado o nicho pueden ser atendidas mejor al enfocarse enteramente a ellos.

Algunos riesgos de la estrategia genérica de especialización pueden ser: la imitación, el cambio de gustos del segmento, la disminución excesiva del tamaño del nicho, el ataque de un líder en costos que utilice una estrategia de nichos para acrecentar su participación del mercado o posiblemente otros participantes del mercado utilizando una estrategia de mayor especialización que puedan obtener sub-segmentos del mercado a quienes podrán servir aún mejor.

3.3 Formulación de estrategias.

Una estrategia de empresa se conforma de decisiones en las áreas funcionales básicas: comercialización, producción, finanzas, personal. En cada área se debe tomar ciertas decisiones para que se satisfaga la función de colocar a la empresa.

Plan de acción.

Después que una alternativa estratégica ha sido elegida por los administradores deben comenzar a desarrollar sus planes de acción para llevarlos a la realidad: los planes estratégicos (a largo plazo), los planes tácticos (a mediano plazo) se formulan en este momento.

Un plan de acción es todo aquel formado por el conjunto de las actividades que se deberán ejecutar para facilitar el logro de las metas (específicas y cuantificadas) establecidas con anterioridad.

Como elaborar planes de acción.

En la práctica, la realidad es que muy pocas decisiones de la gestión empresarial son sencillas. Al evaluar las alternativas es importante que los gerentes seleccionen las opciones que mejor se adapten a las capacidades de la empresa. Los planes de acción de éxito aprovechan las ventajas de la empresa.

La elaboración de planes de acción es un proceso que no termina cuando se adopta un plan, sino que este tiene que ejecutarse. La manera más práctica para estructurar un plan de acción es la siguiente:

1. Elaborar por escrito un resumen del objetivo de la estrategia seleccionada y de las metas que se deben alcanzar.
2. Elaborar una lista de todas las actividades posibles que pudiesen ser necesarias, útiles o convenientes. Este listado preliminar no deberá tener ningún orden específico.
3. Eliminar la lista preliminar, es decir, indique las actividades para las que no se tenga una decisión definitiva.
4. Establecer las prioridades entre las distintas actividades, es decir, indique las actividades que deben realizarse antes que otras, ya que algunas de éstas dependen de la realización de algunas previas.
5. Elaborar un programa de actividades en el que se indiquen los meses en los que se deberá ejecutar cada actividad.

El esquema del contenido de un plan de acción es de la sig. manera:

- Portada
- Introducción
- Posición
- Recursos
- Objetivos
- Estrategias

3.3.1 Estrategias Financieras.

La función financiera es la más centralizada de las funciones, por su mayor influencia en los niveles estratégicos de toma de decisión, ya que debe incluir la presentación de los resultados de la empresa en su conjunto.

Su objetivo primario consistiría en el análisis de las principales características y tendencias de los mercados financieros a los que pueda acudir la empresa para obtener la financiación necesaria. Ello conlleva el análisis de las distintas oportunidades de financiación que se le ofrecen a la empresa respecto a modalidades, tipos de interés, condiciones generales, tipos de cambio, legislación, etc.

Además de estos planteamientos primarios, la problemática de la función financiera se relaciona con los siguientes puntos:

- *Presupuesto de capital*: la función financiera debe proporcionar información acerca del criterio a utilizar para decidir la conveniencia de una inversión, las necesidades y fuentes de financiación para cada tipo

de inversión y el montaje total de necesidades de capital.

- *Fusiones y adquisiciones*: identificar y evaluar oportunidades para fusiones y adquisiciones, recomendar alternativas de toma de propiedad (mayoritaria, minoritaria, conjunta, etc.), analizar posibilidades de inversión internacional y fórmulas de entrada a terceros países.
- *Políticas de dividendos*: relativa a la decisión del reparto de excedentes entre la remuneración al capital y la autofinanciación.
- *Nivel de endeudamiento a largo plazo*: que determina la estructura de capital de la empresa a largo plazo y lo relativo a las fuentes de financiación externa y condiciones de las mismas.
- *Fondo de maniobra*: que determina las necesidades de financiación a corto plazo, incluye gestión de tesorería, gestión de créditos, pago a proveedores, cobro a clientes e inversiones a corto plazo.
- *Fondo de pensiones*: cuando la empresa tenga un fondo de pensiones para sus empleados es preciso gestionar las inversiones para su mantenimiento y fortalecimiento.
- *Pago de impuestos*: vinculado con cuestiones legales, recoge el total de impuestos que la empresa debe pagar a las distintas administraciones públicas.
- *Gestión del riesgo*: a medida que el riesgo total en el que incurre una empresa es mayor, el costo de capital para la financiación externa es mayor, pudiendo llegar en situaciones extremas, a verse restringida o anulada dicha posibilidad.
- *Relaciones con la comunidad financiera*: incluye el establecimiento y fortalecimiento de relaciones con instituciones financieras como pueden

ser los bancos comerciales e industriales, cajas de ahorros, organizaciones internacionales o agencias de evaluación de riesgos.

- *Infraestructura y estructura organizativa*: Esto se relaciona con los siguientes aspectos: procedimientos contables, normas de auditoría, sistemas de control de las unidades organizativas, medidas del rendimiento y sistemas de información general.

Plan de acción de Finanzas.

Un plan de acción de finanzas se refiere a la manera de balancear y asignar los recursos financieros de la empresa por medio de una unidad común llamada dinero. La habilidad para tomar decisiones adecuadas que mantengan el equilibrio de la empresa mejorará notablemente con las estrategias financieras efectivas.

Todas las empresas deben de tener una estrategia financiera. Los administradores que tienen el control de los recursos pueden medir cuidadosamente el éxito o el fracaso de cada empresa en la unidad de medida que es común a todos: el dinero.

Por lo tanto, los puntos claves para un acertado plan de acción de finanzas son: los activos, pasivos, capital, ingresos, gastos y punto de equilibrio.

Algunas de las preguntas claves que se pueden plantear con respecto a la estrategia financiera.

- Estrategia de la estructura del capital

¿Cuál es la relación de deudas a activo?

¿Cuál es la posición del pasivo?

¿Cuál es la posición del capital de trabajo?

¿Cuál es la composición específica de los activos y los riesgos?

- Estrategia de flujo de efectivo

¿Cuál es el origen de los fondos?

¿A dónde se aplican los flujos de efectivo?

3.3.2 Estrategias de Producción.

La actividad productiva se debe relacionar tanto con la fabricación y obtención de un producto como con la prestación de un servicio. En este sentido, se debe entender como el proceso de transformación de materias primas y otros factores para conseguir un producto o servicio para los clientes; por tanto, el proceso tecnológico de esta transformación es la esencia de la función productiva.

De acuerdo con este planteamiento, los principales problemas que se plantean son los siguientes:

- *Medios productivos*: en el sentido de plantas, fábricas, establecimientos, etc. Hay que decidir acerca del número, tamaño, localización y grado de especialización de cada uno de ellos.
- *Capacidad productiva*: determinada por el equipo productivo instalado, la disponibilidad de recursos humanos, el nivel de utilización de la capacidad productiva instalada, la posibilidad de atender a picos de

- demanda y las perspectivas de expansión de la capacidad productiva.
- *Grado de integración vertical:* determinando los límites de las actividades que la empresa va a realizar internamente de aquellas otras que puede externalizar.
 - *Tecnología:* relacionado con la complejidad del proceso productivo utilizado, habilidades requeridas de los recursos humanos, grado de automatización y nivel de flexibilidad y especificidad de la tecnología.
 - *Gama de productos:* incluye la amplitud de la gama de productos ofrecidos, la relación y el modo de la introducción de nuevos productos y la deseable duración del ciclo de vida de cada producto.
 - *Recursos humanos:* afecta a los procedimientos de reclutamiento, selección, promoción, asignación y recompensas de los recursos humanos, así como la adquisición de habilidades y al ajuste productivo que requieran los cambios tecnológicos que se incorporen.
 - *Calidad:* nivel de calidad deseado de los productos en relación con las ocho sigs. variables: rendimiento, aspecto, fiabilidad, ajuste a normas, durabilidad, nivel de servicio, estética y calidad percibida. Además, hace referencia a la prevención y realización de los controles de calidad y a la asignación de responsabilidades, en su caso.
 - *Relación con proveedores:* incluye la selección, cualificación, control y nivel de asociación con los proveedores para garantizar el suministro adecuado.
 - *Infraestructura:* relacionada con el diseño organizativo adecuado, el diseño de sistemas de planificación y programación, los sistemas de información y control, y la gestión de inventarios.

Todos estos aspectos anteriores se han actualizado con la aparición de los modernos sistemas de gestión de la producción japoneses, como por ejemplo la Producción Justo a Tiempo o los Sistemas de Calidad Total.

Plan de acción de Producción.

El plan de acción de producción es el que impulsa la creación de bienes o servicios que se venden. Cuando más flexible sea, más opciones tiene. Los puntos claves para un acertado plan de acción son: el producto y el precio correcto. Un plan atractivo preparado a un costo bajo para que el precio del mercado pueda cubrirlo y redituar una utilidad razonable.

Para diseñar un buen producto que reúna las exigencias de los clientes, hay que considerar los aspectos siguientes:

- Involucrar al personal de ventas, ya que este conoce perfectamente a sus clientes.
- Verificar las opiniones de los clientes; diseñando los productos que el cliente desea, no los que quiere usted.
- Verifique los productos de la competencia ¿Qué productos se venden más? ¿Cuáles menos?
- Consultar a sus distribuidores ¿Qué es lo que recomiendan?, (estos generalmente están bien informados).
- Verificar los servicios independientes de diseño e investigación.
- El plan de producción debe corresponder con el programa de comercialización.

3.3.3 Estrategias de Recursos Humanos.

Se considera que una parte del éxito de una organización y ante todo de su dinámica de crecimiento y desarrollo, se basa en el adecuado manejo de sus Recursos Humanos.

El desarrollo de la tecnología y de los procesos implica un cambio radical en la manera en que se cumple la función de Recursos Humanos, muchas veces el problema central a que se ve enfrentado quien administra los Recursos Humanos es el tener que adecuar sobre la marcha la decisiones tomadas en una contorno que desconoce (misión, visión y valores); y esto se evita integrando esta filosofía como un factor determinante en el proceso de Planeación Estratégica de los Recursos Humanos.

Existen tres formas en que el departamento de RH puede apoyar a la gerencia para formular y ejecutar una planeación estratégica:

- *Oportunidades y amenazas externas*: la administración de RH puede dar información acerca de cómo se está manejando la mano de obra en la competencia, cuáles son sus planes de remuneración, sus estrategias para un mejor posicionamiento, etc.; además entrega información sobre legislación laboral, seguros, planes de salud, etc.

- *Fuerzas y debilidades internas*: si la gerencia desea implantar una estrategia y los empleados no están correctamente capacitados, seguro que ésta no funcionará. Antes de tomar cualquier decisión, la gerencia de RH ayuda a

establecer si los empleados pueden cumplir a cabalidad con las tareas que van a ser asignadas. Además, es de gran ayuda para la gerencia saber cómo es el clima laboral al interior de la organización para determinar si se están cumpliendo los objetivos de la compañía.

- *Ejecución del plan:* la administración de RH debe participar fuertemente en la ejecución del plan estratégico de la compañía. El departamento de personal, por ejemplo, podría dar pautas importantes si existen políticas de reducción de trabajadores, incentivos por desempeño, capacitación a los empleados, etc. Además cabe recordar que el fin y el propósito fundamental de una compañía es satisfacer al cliente y por tal razón tener empleados comprometidos 100% con una organización, que nunca descuiden al consumidor, es papel primordial para la gerencia de RH.

La Planeación Estratégica de Recursos Humanos es una estrategia para atraer, mejorar y conservar los Recursos Humanos en una empresa, la cual contiene la necesidad de evaluar los Recursos Humanos actuales, proyectar los requerimientos laborales futuros y asegurar la disponibilidad de los recursos laborales cuando se necesiten.

Plan de acción de Recursos Humanos.

Los puntos clave para un acertado plan de acción de personal son: inventario de RH, descripciones de puestos, sueldos, salarios, prestaciones, incentivos y capacitación.

Inventario de Recursos Humanos. Su elaboración es un paso vital para desarrollar un plan de acción de personal. Los requisitos clave para elaborar un inventario de recursos humanos son: historia personal breve de cada empleado, conocimientos, experiencia laboral, metas personales, también debe incluir intereses y pasatiempos personales y cualquier observación especial en cuanto a salud se refiera.

La *descripción de puestos* es una lista de deberes, responsabilidades, reacciones de subordinación, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de puesto.

Los *sueldos y prestaciones* deben indicarse con claridad, el sueldo base más prestaciones adicionales, los que en ocasiones se aproximan al total del sueldo.

Incentivos. Se han desarrollado métodos de incentivos económicos por medio de los cuales se pueden remunerar a los empleados tanto individual como grupal.

Capacitación. Aún cuando la capacitación y el desarrollo cuestan dinero y tiempo, las empresas modernas y con éxito, consideran tales costos como una correcta inversión en los recursos humanos. La capacitación complementa las capacidades de los nuevos y antiguos empleados.

3.3.4 Estrategias de Mercadotecnia.

Las organizaciones surgen para responder a demandas de la gente que las conforman, estas difieren entre sí, pero para fines de analizar su comportamiento es posible agruparlos en unidades relativamente homogéneas. Aunque es obvio que en un mundo tan cambiante la gente también modifica constantemente su comportamiento debido a que se dificulta la identificación plena de clientes y mercados específicos a quienes dirigirse. Sin embargo, ese proceso de identificación de clientes y mercados debe emprenderse apropiadamente como prerrequisito para formular la Planeación Estratégica que determine el rumbo que habrá de tomar una organización.

Con la utilización de Mercadotecnia se busca precisar las acciones para conocer y responder al grupo o grupos de clientes que conforman el mercado, tanto al que se pretende llegar como al que se desea consolidar.

El jefe o director debe tener un profundo conocimiento de su mercado, a partir de observar y comprender a sus clientes para responder a preguntas como:

- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Por qué compran nuestros productos?
- ¿Cuál es el valor que encuentran en nuestros productos?
- ¿Cuándo y cómo compra?
- ¿Cómo podemos clasificar a los clientes?
- ¿Qué otros deseos, necesidades y expectativas tienen los clientes?
- ¿Cuáles son los competidores?

Por la naturaleza de la Planeación Estratégica, para posicionar a la organización de ahora y proyectarla como quiere y debe ser en el futuro, también hay que manejar información que responda a las preguntas siguientes:

- ¿Cuáles son las tendencias de cambio en las necesidades, gustos y preferencias de la gente?
- ¿Qué pasaría si los motivos de compra de los clientes actuales se modificaran sensiblemente?
- ¿Cuáles pueden ser las repercusiones futuras por los cambios y tendencias en el comportamiento de los clientes?
- ¿Qué impacto tendrán esos cambios en nuestra organización y en la competencia?
- ¿Cuáles son los competidores potenciales?
- ¿Qué concepto de negocio deberá manejarse en el futuro?
- ¿Habrá que modificar la identidad e imagen corporativa de la organización?
- ¿Qué acciones debemos emprender para anticiparnos a los posibles cambios?

Segmentación estratégica.

En términos generales un mercado es un conjunto de personas o entes con necesidades similares y con poder de compra para satisfacer dichos requerimientos. Sin embargo, también es cierto que hay individuos con necesidades y características similares, pero que eligen diferentes medios para encontrar su satisfacción.

El propósito de una segmentación es identificar subgrupos de clientes dentro de un mercado total, de manera que una organización concentre sus esfuerzos para satisfacer las necesidades de aquellos clientes definidos como su mercado específico.

Segmentación por objetivos.

El propósito de este modelo de segmentación es identificar y definir los objetivos clave de los grupos de clientes que adquieren determinados productos, es decir, la razón primordial por la cual ellos compran, independientemente de sus atributos personales como sería su edad, niveles de ingresos, profesión y otros. Básicamente es encontrar respuesta de un grupo específico de clientes a las preguntas:

- ¿Quiénes compran nuestro producto?
- ¿Por qué lo compran?
- ¿Qué valor encuentran en ese producto?
- ¿Cómo lo adquieren?

Segmentación por cobertura de clientes.

Otro modelo de segmentación de mercados, también con fines estratégicos es la que analiza la estructura como una organización atiende a varios grupos de clientes que tienen distintos objetivos y perfiles como consumidores.

En conclusión, la función del Marketing estratégico es pues, orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir,

adaptadas a sus recursos y a su saber-hacer y que ofrecen un potencial atrayente de crecimiento y de rentabilidad

Plan de acción de Mercadotecnia.

El plan de acción de mercadotecnia es el que forma un enlace entre el valor que en su negocio puede producir y sus clientes. La calidad de su estrategia determina la calidad del enlace.

El diseño de un buen plan de acción de comercialización comienza con una revisión de la posición interna y externa de la empresa, y después, con los recursos disponibles: tiempo, capital, personal, habilidades, contactos, distribuidores, clientes, reputación, equipo, suministros, productos, servicios; entonces se procede a fijar sus objetivos y listar los pasos de acción táctica por bien o servicio, precio, empaque, premios, promociones, venta personal, distribución física y anuncios. Finalmente se desarrolla un plan de presupuesto y de tiempo.

3.4 Implementación de la estrategia.

La implementación de la estrategia implica convertir el plan estratégico en acciones y después en resultados. La implantación tiene éxito si la compañía logra sus objetivos estratégicos y los niveles planeados de rendimiento financiero. La estrategia se debe implantar de manera que se ajuste a la situación de la organización.

Dentro de la implementación es necesario seguir los sigs. pasos:

- Desarrollar planes de instrumentación y subestratégicas que permitan disminuir desventajas y aumentar las ventajas de la estrategia que permite alcanzar los resultados previstos.
- Modificar la conducta de los empleados para que apoyen la implementación.
- Desarrollar programas específicos para la instrumentación de los objetivos.
- Determinar objetivos específicos, medibles y limitados en el tiempo para el programa de instrumentación.
- Establecer puntos específicos de revisión que permitan determinar si el programa esta procediendo de acuerdo a las fechas fijadas.
- Realizar el desarrollo y la transformación empresarial (estructura, recursos humanos, desarrollo de los empleados y el estilo de liderazgo).
- Acoplar la estructura de la empresa a la nueva estrategia.
- Contar con el equipo humano necesario para el desempeño de todas las funciones involucradas.
- Identificar y desarrollar las capacidades de los empleados que son necesarias para el cumplimiento del plan estratégico, estimulando este desarrollo.
- Desarrollar un estilo de liderazgo adecuado a la situación.
- Tomar en cuenta que es preciso que los empleados sepan cual es el estilo de liderazgo de jefe, si se cambia de estilo se terminará por confundirlos y perjudicar la moral en general.

- Determinar si las estrategias operativas caminan en función de la estrategia general, y si sirven de apoyo a ésta.
- Capacitar y adiestrar al personal para que sea capaz de llevar a cabo la estrategia.
- Conocer con detalle la competencia distintiva, para saber que áreas son las que representan una ventaja y cuales son las áreas débiles que necesitan de acciones correctivas.
- Ver cada estrategia operacional como parte de un conjunto integral.
- Organizar los proyectos para formar con ellos un plan general.
- Elaborar un diagrama de Gantt, estableciendo prioridades, para organizar cronológicamente las actividades de acuerdo a las necesidades y urgencias.
- Ejecutar la instrumentación.

3.5 Mecanismos de Control.

Es el elemento complementario. No hay plan sin control, no se puede controlar sin planes. Cada departamento o función de la empresa deberá establecer su propio sistema de controles, para posteriormente seguir el resultado de las acciones previstas comprobando a la vez si su aplicación sigue estando justificada o bien deberá modificarse. Para lograr un buen control es necesario:

- Monitorear tanto el proceso como el producto.
- Establecer un calendario de control en el que queden claramente indicadas las fechas en las que se evaluará el grado de avance en el cumplimiento del objetivo.

- Revisar de manera continua todos los aspectos incluidos en el plan estratégico, considerando la oportunidad de nuevas estrategias en las que no se halla pensado originalmente.
- Revisar sistemáticamente y formalmente cada uno de los asuntos involucrados en el producto estratégico; también se puede utilizar la APO como manera de monitoreo.
- Corregir las desviaciones que ocurran.
- Consultar a especialistas estratégicos cuando surjan dificultades que lo requieran.

3.6 Plan de negocios.

El plan de negocio es una presentación escrita que explica detalladamente a la empresa, su equipo administrativo, sus productos y servicios, el mercado y la industria en la que compite, sus metas, sus estrategias y planes de acción para alcanzar sus metas.

El plan de negocios tiene dos propósitos fundamentales:

1. El primero tiene un objetivo externo: obtener financiamiento externo para la empresa; este financiamiento es fundamental para operar la empresa o hacerla crecer.
2. El segundo tiene un objetivo interno: proveer un plan con componentes estratégicos y tácticos para el desarrollo de la empresa.

Características principales:

- Este plan guiará a la empresa para que logre sus metas.
- Es considerado como una herramienta vital para la obtención de financiamiento para la empresa.
- Debe ser serio y profesional.
- Debe ser desarrollado por el dueño de la empresa o emprendedores.
- El plan debe tener una lógica y ordenamiento que permita demostrar que la empresa es una inversión rentable y con poco riesgo.
- Debe ser fácil de leer y entender.
- Debe poner énfasis en el mercado, no en el producto.
- Debe incluir un plan de distribución (costo de llevar el producto o servicio al mercado).
- Debe presentar las fortalezas del equipo de administración.
- Debe presentar proyecciones futuras creíbles.
- Debe describir claramente cómo la empresa competirá en el mercado.

Componentes básicos de un plan de negocio.

- *Página introductoria:* nombre formal de la empresa, estado legal de la empresa, dirección de la oficina central, dirección de correo, teléfono, fax, e-mail y página de Internet, la persona de contacto y su teléfono, y fecha (mes y año) del plan de negocio.
- *Índice de contenido.* Aquí se detalla el contenido del plan de negocio. Es importante revisar la numeración de páginas, además enumerar gráficas y láminas.

- *Resumen ejecutivo.* Aquí se presentarán las oraciones más importantes de cada sección del plan de negocio para proveerle al lector información básica y concisa de la empresa.
- *Historia de la empresa.* Los primeros párrafos de esta sección deben describir el producto o servicio, a quién se le va a vender el producto o servicio, el estatus de la industria y cómo la empresa encaja en esta situación. Después de esta pequeña introducción se incluye una descripción de cómo, cuándo y por quién empezó la empresa, sus logros y fracasos. Finalmente debe documentarse la experiencia más reciente.
- *Productos o servicios.* Aquí se debe describir de manera concisa y completa los productos o servicios de la empresa al igual que la necesidad del producto o servicio en el mercado, cómo hará el producto la diferencia, los beneficios derivados de su uso y sus ventajas. También debe explicarse el tipo de conocimiento o entrenamiento que se necesita para vender el producto o servicio y las regulaciones que afecta su venta o uso.
- *Descripción y análisis del mercado.*
 - Perfil del cliente. Describir qué clientes forman el mercado, en dónde se encuentran, y por qué compran el producto o servicio y no el de la competencia; documentar la calidad, garantías, servicios especiales y el significado del precio; documentar si el mercado es local, regional, nacional o internacional.
 - El perfil de la industria. Presentar las tendencias pertinentes del pasado, presente y futuro; ofrecer datos estadísticos sobre el tamaño de las ventas y las cantidades vendidas; hacer uso de gráficos, figuras y cuadros si hacen la presentación más fácil de entender y más impresionantes.

- El perfil de la competencia. Hacer énfasis en las ventajas de precio, calidad, garantías, servicio y distribución; incluir las ventajas y desventajas operacionales; también deben proyectarse las tendencias de la captura de mercado en términos de ventas y ganancias.
- *Estrategia de mercadeo.* Esta sección debe especificar claramente las metas de mercadeo de la empresa, cómo se alcanzarán estas metas y quién tendrá la responsabilidad de alcanzar estas metas; deben describirse los métodos de distribución, promociones planeadas y las actividades de relaciones públicas, en fin, simplemente se debe detallar cómo se va vender el producto o servicio.
- *Plan operacional.* Esta sección se orienta principalmente a los edificios, bodegas, oficinas, el equipo necesario y las capacidades de manufacturación y producción, se debe describir lo que actualmente se tiene así como lo que se proyecta que se necesitará en el futuro.
- *Investigación y desarrollo.* El tamaño de esta sección varía dependiendo de si la empresa vende un producto o un servicio y qué tan técnico es este producto o servicio.
- *Calendarización.* Describir claramente el tiempo y los pasos secuenciales que se tomarán para hacer crecer la empresa, el uso de gráficas ayuda a indicar el tiempo y las interrelaciones de los principales eventos de la empresa.
- *Administración.* Debe describir los títulos universitarios obtenidos así como logros y empleos anteriores de cada administrador, además, debe describir cómo trabajará conjuntamente el equipo administrativo, presentar un organigrama de la empresa y cómo cada puesto administrativo le añade

valor a la empresa.

- *Finanzas.* Presentar la estructura de capital actual de la empresa y la proyectada para el futuro. Incluir la hoja de balance, el estado de ingresos y la hoja de flujo de efectivo de la empresa del pasado, presente y futuro. Proveer la estructura presente y futura de salarios para los que actualmente trabajan en la empresa y para los que se contratarán en el futuro.
- *Apéndices.* Aquí se debe incluir un glosario (si es necesario) e información esencial como el currículo de los administradores, testimonios, artículos, listado de los clientes, descripciones técnicas del producto, etc.

La importancia de generar un correcto plan de negocios en las Microempresas se debe a que este tipo de empresas necesitan financiamiento para lograr su supervivencia, rentabilidad y crecimiento y la mejor forma de obtenerlo es fundamentando la viabilidad del negocio.

3.7 Balanced ScoreCard.

En 1992, Kaplan y Norton de Harvard University revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros.

Balanced ScoreCard (BSC), es una herramienta que permite gestionar las estrategias adecuadamente para cumplir una meta con ayuda de mapas estratégicos.

Metodología

Para elaborar e implementar un Balanced ScoreCard la administración debe:

- Formalizar la visión del negocio y la estrategia.
- Identificar las categorías de desempeño que mejor se vinculen con la estrategia y visión del negocio.
- Establecer objetivos que respalden la visión del negocio y la estrategia.
- Desarrollar medidas efectivas y estándares significativos estableciendo simultáneamente metas a corto y largo plazos.
- Asegurar la amplia aceptación de las medidas.
- Crear sistemas apropiados para presupuestar, dar seguimiento, comunicar y recompensar en función del Balanced ScoreCard.
- Recolectar y analizar el desempeño de los datos comparando el resultado contra las metas propuestas.
- Tomar las acciones necesarias para cerrar las brechas existentes detectadas.

Beneficios

La utilización del Balanced ScoreCard:

- Aclara y actualiza la estrategia del negocio.
- Vincula objetivos estratégicos con metas de largo plazo y con el presupuesto.
- Permite darle seguimiento a los factores clave de la estrategia del negocio.
- Incorpora objetivos estratégicos al proceso de asignación de recursos.
- Facilita el cambio organizacional.

- Incrementa el entendimiento de la visión y la estrategia corporativa en toda la organización.

Para manejar el BSC se utilizan dos elementos principales: el mapa de la estrategia de negocios y el tablero de control; ambos sirven para verificar si la empresa camina en la dirección correcta para alcanzar los objetivos.

Mapa de la estrategia de negocios.

En el primer caso, el mapa de la estrategia es la representación visual de lo que se quiere lograr tomando en cuenta cuatro perspectivas fundamentales:

1. Perspectiva financiera. Qué tan rentable y atractiva quiere que sea su empresa para los inversionistas.
2. Perspectiva cliente. Cómo puede mantener satisfechos a sus clientes para propiciar un resultado financiero exitoso.
3. Procesos internos. Esta parte tiene mucha relación con el punto anterior, ya que para tener contento al cliente, primero es preciso revisar los mecanismos a través de los cuales se va a lograr.
4. Aprendizaje y crecimiento. Es importante analizar las capacidades de los trabajadores, el conocimiento, los recursos tecnológicos y los valores que hacen posible el mejoramiento de los procesos internos.

El tablero de control se constituye con base en las anteriores perspectivas y en él se incluyen aspectos que ayudarán a medir el éxito o fracaso de un objetivo, las metas y las iniciativas con respecto a los planes a seguir para alcanzar las metas trazadas.

La premisa que sustenta este método es la medida (evaluación), que comunica los valores, las prioridades y la estrategia, convirtiéndose en la mejor disciplina dentro de una organización.

Para alcanzar el éxito del sistema, el personal debe estar capacitado y entrenado en herramientas básicas de calidad, mapeo de procesos (diagramas de flujo), auditorías de calidad y trabajo en equipo. Al redactar los objetivos a mediano y largo plazo, es necesario hacerlo en términos que puedan ser evaluados (medidos) con base en los siguientes puntos de calidad, tiempo, costos, ahorro, cantidad, porcentaje de satisfacción y porcentaje de cumplimiento al cliente.

Tablero de control

- **Perspectiva financiera.** Para satisfacer a los accionistas ¿qué objetivo financiero debo alcanzar?

Objetivos: generar utilidades para ambos; crecimiento de la empresa; reducir costos.

Medidores: control de gestión, medir crecimiento real.

Metas: certificación, mejorar la competitividad en un determinado periodo; reducir costos; alianzas estratégicas; ampliar el mercado.

Iniciativas: aplicación de metodología especializada para mejorar la empresa; capacitación; eficientar procesos internos.

- Perspectiva clientes. Para alcanzar mis objetivos financieros, ¿Qué necesidades del cliente debo satisfacer?

Objetivos: distribución de responsabilidades dentro de la empresa; tener una buena red de información acerca de la competencia; reducir costos; lograr alianzas estratégicas.

Medidores: auditorías internas; medir la satisfacción de los clientes y accionistas, así como la aceptación del producto en el mercado

Metas: lograr eficientar los procesos internos; aumentar la competitividad y las utilidades; obtener certificaciones.

Iniciativas: innovación; incentivar el espíritu intrapreneur entre los empleados.

- Perspectiva aprendizaje. Para lograr mis metas, ¿Cómo debo aprender e innovar mi organización?

Objetivos: tener una buena estrategia de comunicación al interior del negocio; visión y misiones claras.

Medidores: resultados concretos en la calidad del producto, que se reflejará en las ventas; crecimiento real de la empresa.

Metas: desarrollo creativo de la empresa; anticiparse a las necesidades del mercado; ser líder en el sector.

Iniciativas: capacitación y certificación; ser autocrítico, reconocer errores y rectificarlos.

El BSC puede ayudar a las Microempresas a formular de manera sencilla las estrategias del negocio y sobre todo hacer entendible a los miembros de la empresa el camino a seguir.

Capítulo 4. Supervivencia, rentabilidad y crecimiento.

Supervivencia, rentabilidad y crecimiento; estas tres variables definen el marco de estudio de la estrategia empresarial y el imperativo de la dirección superior: "Sobrevivir hoy y crecer mañana para sobrevivir en el futuro". La rentabilidad forja la clave de esta secuencia. A largo plazo, en una economía capitalista, no hay supervivencia posible sin rentabilidad. En una economía de mercado, el crecimiento y la rentabilidad van invariablemente ligados.¹⁸

4.1 Supervivencia.

4.1.1 Factores de supervivencia.

La primera obligación del administrador de una empresa es asegurar la supervivencia de la organización de la cual es responsable.

Los factores que amenazan la supervivencia de la organización son seis:

1. *El producto.* Es necesaria la diversificación ya que una empresa que no diversifica, nace, crece, se estanca y desaparece con su único producto. Subsiste lo que dura el producto. En ocasiones el ciclo de vida es largo, en otras es corto.

La vida útil de un bien o servicio depende de una combinación de factores difícilmente previsibles, tales como: los aspectos de sustitución, la evolución tecnológica, la moda, la reglamentación, la innovación de la competencia, etc.

¹⁸ Rodríguez Valencia, Joaquín. *Como aplicar la planeación estratégica*. ECAFSA, México 1997, pag 20-23.

2. *El mercado.* Todo cambio inesperado de la demanda amenaza la supervivencia de la empresa. Por un lado, un aumento súbito de la demanda atrae a la competencia, y la empresa corre el riesgo de entrar en una crisis de capital de trabajo. Al contrario, un descenso repentino de la demanda priva a la empresa de los ingresos para su supervivencia.

3. *Tecnología.* El atraso o el avance tecnológico afectan igualmente la supervivencia de la empresa. En sectores de tecnología avanzada es donde se encuentran los éxitos más brillantes, pero también, los porcentajes más altos de cierres de empresas.

4. *Capital.* A este respecto existen varios factores relacionados con el capital que pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa, estos son:

- La subcapitalización. Que arrastra a abusar de la deuda, sobre todo cuando financia activos fijos con deuda a corto plazo.
- La falta de capital de trabajo que amenaza la supervivencia de la empresa en sectores en crecimiento. La empresa pierde mercado, sus márgenes disminuyen, su problema de capital de trabajo se acentúa.
- El costo del dinero si es demasiado elevado, amenaza la viabilidad económica de la empresa al ser ésta incapaz de invertir sus fondos a una tasa de rentabilidad intrínseca superior al costo de capital. La inflación, la recesión, disminuye la rentabilidad al aumentar los costos.
- La división del patrimonio. Entre varios propietarios (accionistas) con objetivos divergentes, se pueden bloquear las decisiones de inversión. Así, las desavenencias entre los accionistas amenazan la supervivencia de la empresa.

5. *Personal*. Existen dificultades que provienen del personal mismo al oponerse a cualquier reforma o porque exige demasiado. En el primer caso, el personal rechaza cualquier modificación del puesto, de las condiciones de trabajo o de status. En el segundo caso, sus exigencias en cuanto a condiciones sociales y salarios son tales que destruyen la viabilidad económica de la empresa.

6. *La competencia*. Los costos de los factores de producción varían de un país a otro. En determinado momento, los costos de los factores favorecen a los productores de los otros países que se vuelven competitivos como consecuencia de la evolución económica o monetaria.

4.1.2 Estrategias de supervivencia.

Las dificultades de una empresa provienen de una inadaptación del medio ambiente interno de la empresa a su medio ambiente externo. Con frecuencia, el problema se sitúa a nivel de la estrategia (la empresa no se ajusta a una modificación del medio ambiente externo). Este problema de origen estratégico repercute inicialmente sobre las estructuras y después sobre las personas. Se diagnostica, por tanto, un “problema organizacional” y luego se busca al mal administrador.

El administrador moderno, consciente de esta reacción en cadena de las dificultades de las empresas (modificación del medio ambiente – problema de estrategia – problema de estructura – problemas humanos), debe de tratar de resolver comenzando por el primer eslabón de la cadena, para esto realiza un diagnóstico de los factores de supervivencia de la empresa y considera tres

tipos de acción básicas como estrategia:

- Acción de refuerzo.
 - Acción de redespigie.
 - Acción política.
1. *El refuerzo*. Por medio de la acción de refuerzo, la empresa que se halla en peligro busca atenuar las causas de sus debilidades para lo cual es necesario analizar porque la empresa esta debilitada en uno o varios de los seis factores de supervivencia, es decir, antes de emprender cualquier acción es necesario localizar la debilidad y remediarla.
 2. *El redespigie*. La empresa debe buscar su salvación desplegándose en un sector nuevo para ella, que ofrezca perspectivas mejor adaptadas a sus recursos cuando:
 - se encuentra frente a competidores más poderosos,
 - se esta operando en un mercado sin perspectivas,
 - se ofrece una tecnología obsoleta o producto obsoleto y
 - no hay fuentes de financiación o de pedirle un esfuerzo suplementario al personal.

Las políticas que permiten a la empresa redistribuir sus recursos son: la diferenciación de producto (mediante una característica especial o un uso específico), segmentación del mercado (búsqueda de nicho, es decir un segmento más pequeño de clientes), diversificación (búsqueda de productos mercados nuevos), fórmulas asociativas (realizar operaciones

conjuntas mediante franquicias, acuerdos industriales, etc.), y desarrollo internacional (búsqueda de abastecimiento mas barato o seguro, o de mejores oportunidades de ventas en el extranjero).

3. *La acción política.* Una empresa mediante reivindicaciones y presiones de todo género a las cuales puede someter a organismos profesionales, políticos, estatales y al público en general, puede lograr concesiones especiales y asegurar por un tiempo su supervivencia.

4.2 Crecimiento.

“El Crecimiento es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo”¹⁹

4.2.1 Importancia del crecimiento.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivo y competitivo en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse (como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes).

¹⁹ Patricia Cisneros. www.crearempresas.com

4.2.2 Ventajas y desventajas del crecimiento.

Ventajas.

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
6. Permite eliminar procesos repetitivos.

Desventajas.

1. Cuando el crecimiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
2. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
3. En vista de que los gerentes en la Microempresas son muy conservadores, el crecimiento se hace un proceso muy largo.
4. Hay que hacer inversiones importantes.

4.2.3 ¿Por qué crecer?

"En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

La razón por la cual los clientes prefieren productos del extranjero, es la actitud de los dirigentes empresariales ante los reclamos por errores que se cometan: ellos aceptan sus errores como algo muy normal y se disculpan ante el cliente, para ellos el cliente siempre tiene la razón.

4.2.4 El proceso de crecimiento.

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

Actividades básicas de crecimiento.

De acuerdo a un estudio en los procesos de crecimiento puestos en práctica en diversas compañías, existen diez actividades crecimiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo de crecimiento
3. Conseguir la participación total de la administración.

4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos.

4.2.5 Necesidades de crecimiento.

Los presidentes de las empresas son los principales responsables de un avanzado éxito en la organización o por el contrario del fracaso de la misma, es por ello que los socios dirigen toda responsabilidad y confianza al presidente, teniendo en cuenta su capacidad y un buen desempeño como administrador, capaz de resolver cualquier tipo de inconveniente que se pueda presentar y lograr satisfactoriamente el éxito de la compañía. Hoy en día, para muchas empresas la palabra calidad representa un factor muy importante para el logro de los objetivos trazados. Es necesario llevar a cabo un análisis global y detallado de la organización, para tomar la decisión de implantar un estudio de necesidades, si así la empresa lo requiere.

Resulta importante mencionar, que el éxito del proceso de crecimiento, va a depender directamente del alto grado de respaldo aportado por el equipo que conforma la dirección de la empresa, por ello el presidente está en el deber de

solicitar las opiniones de cada uno de sus miembros del equipo de administración y de los jefes de departamento que conforman la organización.

Antes de la decisión final de implantar un proceso de crecimiento, es necesario calcular un estimado de los ahorros potenciales. Para el logro de estos ahorros, durante los primeros años, la empresa tendrá que invertir un mínimo porcentaje del costo del producto, para desarrollar el proceso de crecimiento; luego de esta inversión, el costo de mantenimiento del programa resultará insignificante.

Pasos para el crecimiento:

1. Paso: Selección de los problemas (oportunidades de mejora).
2. Paso: Cuantificación y subdivisión del problema.
3. Paso: Análisis de las causas, raíces específicas.
4. Paso: Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos (metas de mejoramiento).
5. Paso: Definición y programación de soluciones.
6. Paso: Implantación de soluciones.
7. Paso: Acciones de Garantía.

Cuando se observan niveles de crecimiento económico sostenido, la actividad del sector PYME varía, produciéndose una reducción de microempresas debido a que la mano de obra de estas unidades se incorporan a empresas medianas y grandes, y a que alcanzan un nivel de acumulación económica que les permite convertirse en pequeñas empresas.

4.3 Rentabilidad.

La rentabilidad es el resultado neto de varias políticas y decisiones. Muestran los efectos combinados de la liquidez, de la administración de activos y de la administración de las deudas sobre los resultados en operación.

En el caso de las microempresas es de vital importancia verificar la rentabilidad del negocio, ya que este tipo de empresas son creadas para generar recursos a familias y de no ser rentables estaríamos generando sólo pérdidas de tiempo y dinero; y mayor pobreza.

Análisis de liquidez o solvencia.

En el ámbito de los negocios, liquidez significa la capacidad de pago que tiene una empresa para cubrir sus necesidades a corto plazo. Las más importantes son:

a) razón circulante= $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$ = veces

Esta prueba indica la proporción en veces que la empresa puede hacer frente a su deuda en el corto plazo. Esta razón es la más antigua y se exigía una relación mínima de 2 a 1. Actualmente, en vista del uso del crédito como auxiliar económico, su relación puede y debe ser menor, de acuerdo al giro del negocio.

b) Razón ácida o inmediata = $\frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$ = veces

Representa los pesos de activo disponible con que se cuenta para el pago de pasivos a corto plazo. Al igual que en la razón anterior, se exigía una proporción de 1 a 1, pero la práctica enseña que el tener efectivo ocioso es tan perjudicial como el tener una relación inferior a 0.40.

Análisis de la estabilidad.

a) Estudio del capital

Origen del capital = $\frac{\text{Pasivo circulante}}{\text{Capital Contable}}$ = veces

La finalidad de esta razón es la de conocer la proporción que existe en el origen de la inversión de la empresa, por capital propio como capital ajeno.

Como regla general se puede aceptar como relación máxima la de 1 a 1 (es conveniente que la segunda de ellas sea superior).

Inversión del capital = $\frac{\text{Activo Fijo}}{\text{Capital Contable}}$ = Veces

Muestra la relación que guardan los bienes estables con el Capital propio que es una inversión permanente y esta razón a su vez como préstamos a largo plazo (capital ajeno), que normalmente sirven para la adquisición de nuevos activos fijos.

Análisis de la productividad

a) Estudio de las Ventas = $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Capital contable o capital de trabajo}}$ = veces

Para tener el dato que muestre la productividad de la empresa, es necesario utilizar las ventas en relación con el capital propio y con el capital en movimiento que es el de Trabajo, ya que estas ventas están supeditadas a la potencialidad de dichos capitales (el estudio por medio de este método no es del todo exacto, en necesaria la aplicación de otros métodos).

b) Estudio de la Utilidad = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital contable}}$ = %

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Pasivo +Capital Contable}} = \%$$

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = \%$$

Estas razones mostrarán el rendimiento obtenido por la eficiencia administrativa de acuerdo a diversos factores. Como es lógico mientras mayor sea el rendimiento obtenido, será indicador de una mejor política administrativa que dará como resultado en una situación financiera solvente y estable.

CASO PRÁCTICO

CASO PRÁCTICO

Compañía: "Art Innovan SA de CV"

Dirección: Tarango 15, Col. Las Águilas, Delegación Álvaro Obregón.

Centros de venta. Dos puestos en un conocido Bazar comercial.

Giro actual de la empresa: Serigrafía en playeras y esta incursionando en la venta de playeras con impresión Transfer.

No. De Empleados: 5 (Andrea, Luis, Alberto, Claudia y Miguel).

Historia de la empresa.

Art innovan es una empresa con año y medio de vida. La iniciativa de empresa nació de las mentes emprendedoras de tres jóvenes (Andrea, Luis y Miguel), quienes contaban con los conocimientos básicos de serigrafía en playeras y tenían la inquietud de crear un pequeño negocio que les permitiera obtener ingresos extras para solventar sus gastos escolares.

A los tres iniciadores se unieron 2 personas más (Alberto y Claudia), dando un total de 5 estudiantes de entre 20 y 26 años (2 mujeres y 3 hombres) quienes comparten costos, ingresos, trabajo, dedicación e ideas.

En un principio se dedicaban a realizar pequeños trabajos a familiares y amigos en cantidades de 1 a 5 playeras con detalles serigráficos. Poco a poco la innovación de modelos fue captando la atención de mayor mercado, siendo así que en poco menos de 5 meses ya tenían un puesto de playeras y en 10 meses ya eran dos los puestos que atendían en un conocido bazar comercial.

En la actualidad la empresa esta constituida y venden aprox. entre 300 playeras al mes, están iniciando en la impresión transfer, técnica que también saben manejar y que ha tenido gran aceptación de sus clientes actuales.

Lo que en un principio consideraron les podría redituar un ingreso extra ahora se ha convertido para ellos en su mayor fuente de ingresos, por lo cual les preocupa que hayan tomado la decisión equivocada de ingresar en el negocio de playeras con impresión transfer y fracasar, pero al mismo tiempo les preocupa que al no haber aumentado su variedad de productos, se vea estancado su crecimiento empresarial.

Información de la empresa Art Innovan S.A. de C.V.:

Ya que la empresa como tal no cuenta con datos administrativos sustentados, en base a las preguntas propuestas en el capítulo 3 logré obtener los siguientes resultados por parte de los miembros:

Art Innovan

Misión: Generar e impulsar la innovación y desarrollo de prendas de vestir para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Visión: Ser la empresa líder en el desarrollo e innovación de prendas de vestir.

Valores:

- *Vocación de servicio:* Disposición de la empresa para dar respuesta a las necesidades de la sociedad con actitud de entrega, colaboración y espíritu de atención.
- *Trabajo en equipo:* En "Art Innovan" consideramos al trabajo en equipo como uno de nuestros pilares y en donde radica una de nuestras mayores fortalezas, encaminado siempre a lograr los objetivos y la misión que nos hemos impuesto.
- *Voluntad para ganar:* Nuestros esfuerzos están siempre encaminados al logro de nuestras metas.
- *Calidad:* Lograr la excelencia en nuestros productos y/o servicios ofrecidos para alcanzar la Visión y la Misión.
- *Liderazgo:* Es la responsabilidad de ser siempre los primeros en nuestro ramo.
- *Responsabilidad:* Cumplimiento cabal a los compromisos adquiridos por y para la empresa, realizando de manera correcta las actividades encomendadas.
- *Ética:* Realizar con Ética y honestidad el desempeño de nuestras funciones.

Filosofía: "Nos esforzamos en innovar y proponer prendas de vestir que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, ya que ésta es nuestra razón de ser".

CASO PRÁCTICO.

Políticas:

- Nosotros nos encargaremos personalmente de recoger la mercancía con el distribuidor de acuerdo a las necesidades que se presenten.
- Se tendrá en inventarios 50 playeras de serigrafía y 40 de transfer como base trimestralmente durante este año.
- Se realizará el cambio del producto y de talla siempre y cuando tengan todavía la etiqueta puesta y la prenda se encuentre en buenas condiciones.
- El horario de atención a clientes es de 9:00 a 21:00 horas con un día de descanso a la semana.
- Los sueldos y salarios se mantendrán fijos este año, después se realizará un aumento del 4% anual.
- Las vacaciones se manejan 14 días anuales incluyendo fines de semana, al cubrir el año de labores. Cualquier otra ausencia o permiso se manejará según las condiciones específicas.

Planeación Estratégica.

A) Proceso de Planeación Estratégica.

1. Posición.

1.1 Análisis del desempeño actual de la empresa.

Análisis Interno

- a) Estados de los recursos financieros, materiales y rentabilidad de la empresa. (Anexo2).

CASO PRÁCTICO.

I. Razones de liquidez.

- Razón circulante: = $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo a Corto Plazo}} = \frac{22470}{16326} = 1.38$ veces
- Razón ácida: = $\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo a Corto Plazo}} = \frac{13610}{16326} = 0.83$ veces

En base a estas dos razones se puede notar que la empresa tiene capital ocioso, que puede ser utilizada en la creación de fuentes generadoras de ingresos.

II. Razones de solvencia o endeudamiento.

- Pasivo total a activo total: = $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{31272}{84080} = 37.19\%$
- Capital contable a activo total = $\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Total}} = \frac{53536}{84080} = 63.67\%$
- $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}} = \frac{31272}{53536} = 58.41\%$

La empresa se maneja sin problemas de endeudamiento ya que el 63.67% de los activos de la empresa derivan de la inversión de los accionistas, sin embargo la empresa no está utilizando financiamiento externo que podría ayudar a crecer enormemente la capacidad productora de la empresa (invirtiendo en maquinaria o activo fijo).

III. Razones de actividad.

- Rotación de inventarios = $\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Promedio de inventarios}^{20}} = \frac{139230}{10000} = 13.92$ veces
- Rotación de activos fijos = $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Fijo}} = \frac{270000}{57570} = 4.69$ veces
- Rotación de activo total = $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}} = \frac{270000}{84080} = 3.21$ veces

La rotación de inventarios es muy buena. Respecto de la rotación de sus inversiones fijos y totales, tiene una aparente sobre inversión, sin embargo, esto se debe a que la empresa acaba de adquirir una nueva máquina para ofrecer playeras con transfer.

IV. Razones de rendimiento.

- Rendimiento sobre la inversión = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}} = \frac{13908}{53536} = 25.98\%$
- Rendimiento del activo total = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo Total}} = \frac{13908}{84080} = 16.54\%$
- Utilidad neta contra ventas netas = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{13908}{270000} = 5.15\%$

El rendimiento sobre la inversión es muy buena, aunque hay que considerar que están iniciando en la impresión transfer y tuvieron que hacer una inversión importante en la maquinaria necesaria.

²⁰ El promedio de inventarios se saca en estimado en base al último estado de situación financiera y un aproximado de inventarios durante el año pasado.

CASO PRÁCTICO.

* Sistema Du Pont de análisis del Rendimiento Sobre la inversión (RSI),
(Figura No.11).

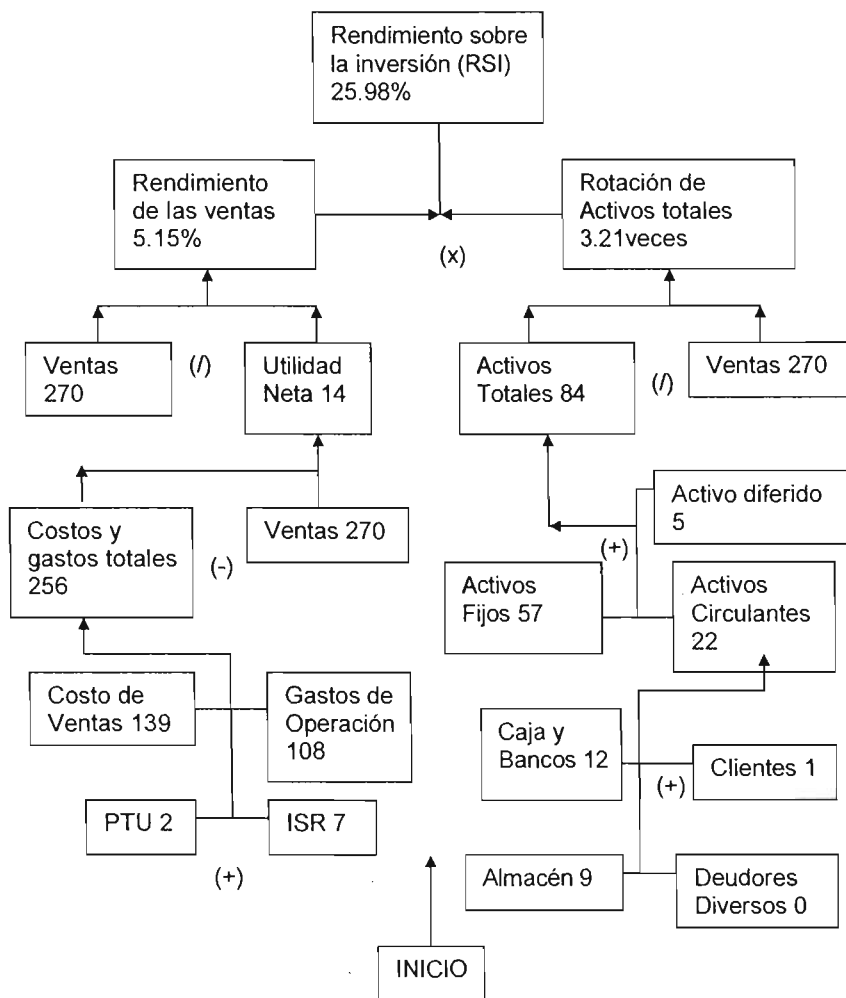


Figura No. 11

b) Posición comercial.

Productos a ofrecer. Playeras blancas y a color 100% ó 50% algodón con detalles en serigrafía o transfer.

CASO PRÁCTICO.

Competencia: Vendedores ambulantes de playeras del mismo bazar comercial y otros bazares o plazas, y grandes compañías fabricantes de ropa.

Obsolescencia: Los productos duran tres meses hasta volverse anticuados u obsoletos.

Precio:

1. Playeras de serigrafía blancas \$80.
2. Playeras de serigrafía color \$90.
3. Playeras de transfer blancas \$70.
4. Playeras de transfer color \$80.

Los factores que podrían influir en los precios son la obsolescencia del producto, el diseño de las playeras, la competencia y costos de materia prima.

Publicidad: Los vendedores traen playeras con serigrafía y transfer de los mismos modelos de exhibición, se utilizan letreros con diseños de las propias playeras, se entrega publicidad del negocio en cada venta.

Clientes actuales: Público en general entre 10 y 35 años.

Clientes potenciales: Empresas similares en otros centros de ventas, escuelas, boutiques, deportistas y fiestas infantiles.

c) Capacidad de innovación.

La capacidad de innovación de la empresa tiene ciertas limitantes ya que la maquinaria utilizada para la elaboración del producto no son las más modernas del mercado, el equipo de cómputo se deprecia en muy poco tiempo, las impresoras utilizadas son las de menor costo y la máquina fijadora de impresión no es propia. Sin embargo, el personal investiga constantemente nuevos métodos de producción, nuevos diseños y tendencias, con el fin de innovar constantemente los productos.

d) Productividad.

Se maneja un total de siete diseños trimestralmente. Actualmente se producen aprox. entre 75 y 80 playeras a la semana de diferentes diseños y modelos.

e) Organización y potencial de la plantilla.

La microempresa cuenta con una plancha de transfer nueva y una plancha semi-nueva para serigrafía de buena calidad, el taller esta separado en cuanto a la aplicación de serigrafía y transfer, cuenta con un área de lavado y secado y otra área utilizada de almacén.

El taller es muy pequeño por lo cual el tiempo de elaboración se eleva ya que no hay espacio para terminar todos los procesos al mismo tiempo, se tiene que hacer por series. El espacio está bien distribuido en cuanto a los procesos. Cada integrante se dedica a una tarea de producción específica durante una semana y se van rolando la tarea según las necesidades de producción.

CASO PRÁCTICO.

Todos los integrantes de la empresa realizan bocetos de nuevos diseños de productos, investigan nuevas tendencias de mercado. Los diseños de playeras y dibujos se deciden por votaciones en base a la posible aceptación de mercado, menores costos, etc. Los centros de venta se abren de martes a domingo de 9am a 9pm. Los miembros trabajan cinco días a la semana en punto de venta y el día que no están en punto de venta realizan las labores específicas que cada uno tiene según el organigrama de la empresa (Figura No. 12).

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA "ART INNOVAN SA DE CV"

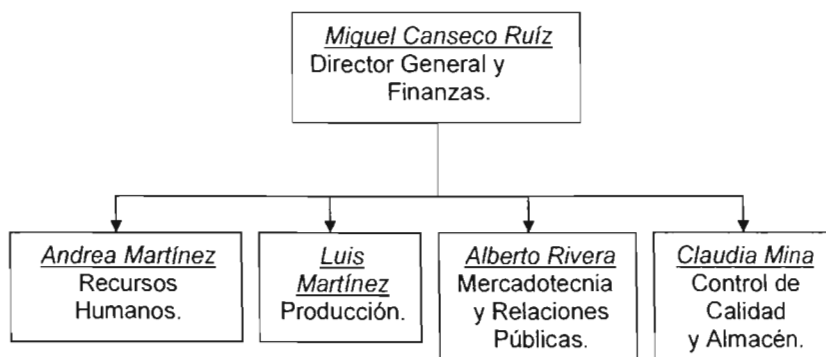


Figura No. 12

f) Capacidades y actitud del personal.

La microempresa está formada por cinco personas de edades entre 20 y 26 años por lo que tienen muchas cosas en común y llevan buena relación entre ellos. Se han organizado para repartir el trabajo, ganancias, etc. Todos han tomado cursos de serigrafía y han aprendido impresión transfer.

CASO PRÁCTICO.

Cuatro de los integrantes son estudiantes universitarios de diversas carreras, como lo son diseño gráfico, diseño de modas e ingeniería industrial, por lo que logran aplicar en la empresa lo aprendido en clases.

Los integrantes de la empresa son innovadores, creativos, perseverantes, trabajadores, cuentan con grandes habilidades en ventas, sin embargo; no cuentan con los conocimientos y experiencia necesarios en manejo de negocios, tienen muchos errores administrativos y contables.

g) Valor del instrumento de gestión o dirección.

Toman decisiones administrativas en base a experiencias pasadas y cuando se presentan situaciones nuevas cada quién da sus puntos de vista y se toma la decisión en consenso. Las principales limitantes del instrumento de gestión es la falta de experiencia en ámbitos administrativos.

Análisis externo.

En esta parte me concentré en el giro del negocio ya que las generalidades del entorno como microempresa ya fueron mencionados en el capítulo 2.

a) Información del giro del negocio.

La industria del vestido ha sido una de las más importantes dentro de la economía del país, ya que su contribución a la resolución del problema del desempleo es altamente significativa. Esto se atribuye fundamentalmente a que la industria es intensiva en el empleo del factor humano ya que requiere de una menor inversión para generar un puesto de trabajo.

Serigrafía.

No se conoce con exactitud el lugar, ni la época, ni quién inventó este sistema de impresión, muy diferente de todos los sistemas convencionales que se han ido desarrollando a partir del descubrimiento de la imprenta.

La Serigrafía es un procedimiento de impresión que consiste en el paso de la tinta a través de una plantilla que sirve de enmascaramiento, unida a una trama tensada en un bastidor. Los antecedentes más antiguos de este sistema se han encontrado en China, Japón, en las islas Fidji y en Egipto.

La palabra serigrafía tiene su origen en la palabra latina "sericum" (=seda) y en la griega "graphé" (=acción de escribir, describir o dibujar). Los anglosajones emplean el nombre de Silk-screem (pantalla de seda) para las aplicaciones comerciales e industriales, y el de Serigrafía para la reproducciones artísticas, aunque en la actualidad se ha impuesto este último para todas las técnicas de impresión que tienen su origen en el tamiz, sea del material que sea: orgánico, sintético, metálico, etc.

Hoy día la perfección de este sistema es prácticamente absoluto, teniendo mayor calidad cromática y resistencia que otros sistemas más conocidos y la única limitación en la impresión de colores tramados o cuatricromías es la lineatura que se emplee en la selección.

CASO PRÁCTICO.

Aplicaciones:

Sería difícil llegar a un detalle completo de todas ellas, ya que evoluciona de forma continua precisamente por sus posibilidades de aplicación en cualquier tipo de soporte. Por tanto, vamos a detallar sólo las más utilizadas:

En la reproducción de obra de arte, en la estampación de tejidos, en la impresión de plásticos, en la impresión de madera y corcho, en la impresión de calcomanías y pegatinas, decoración de cristal, decoración para todo tipo de máquinas recreativas y de juego, decoración cilíndrica (para frascos, botellas, envases, jeringuillas, ampollas, vasijas, etc.), en la producción de cartelería mural de gran formato, en todo tipo de materiales para decoración de escaparates (mostradores, vitrinas, interiores de tiendas en cualquier escala), elementos de decoración promocionales y publicitarios, decoración directa por medio de esmaltes y vitrificables (de barro, cerámica y porcelana), etiquetas (en aluminio, cartulinas, cueros, tejidos, etc.), producción de circuitos impresos, decoración de corcho y madera, rotulación y marcaje con transportadores para vehículos y material de automoción, etc.

Es un tipo de estampación destinado a producciones superiores a 100 unidades. Se emplean tintas resistentes y duraderas, aplicable a camisetas tanto claras como oscuras.

Es una estampación en la cual el costo se eleva mientras más colores tenga el motivo a estampar. En cuanto a gastos fijos, se han de contar las pantallas y fotolitos por color. El coste de estampación puede ser un 50% más económico

que con el transfer, pero este último no precisa de pantallas y fotolitos.

La estampación con transfer.

La estampación mediante Transfer es una solución rápida, económica y personalizable para estampar en camisetas y otras prendas, motivos muy variados. No se necesita confeccionar planchas ni fotolitos, por lo que es el sistema ideal para la personalización de camisetas en tiradas inferiores a 100 unidades, empezando desde una unidad.

Ideal para diseños en los que aparecen fotografías, ya que en esta técnica no importa el número de colores, como en el caso de la serigrafía.

El transfer claro, se puede aplicar en camisetas blancas, color natural y grises claros. En el resto de colores oscuros, no es posible, salvo que la estampación sea muy oscura y tenga el contraste suficiente.

Para estampar sobre camisetas oscuras, se emplea un transfer especial para este tipo de tejidos, el cual tiene una base blanca, y es la única solución aplicable. Tiene el inconveniente en que no es transparente la base, por lo que si la base no se stampa, siempre se verá el blanco. Normalmente se recorta la estampación desechando la parte no estampada. El costo es superior a la estampación sobre camisetas claras.

Es un sistema que permite fotocopiar una imagen en color sobre un papel especial y luego transferir esa imagen a una prenda textil mediante calor.

b) Factores externos del giro del negocio:

- *Comerciales*: Los consumidores cambian constantemente la preferencia de diseños por lo cual es importante la vanguardia e innovación de productos. Los clientes de edades entre 10 y 20 años esta teniendo un gran crecimiento.
- *Económicos*: En épocas de recesión bajan las compras de prendas de vestir. Los clientes se han acostumbrando a comprar con mayor afluencia en ciertas temporadas que se consideran altas, como en diciembre, en febrero, en junio, y en ciertas temporadas les gusta adquirir las prendas en oferta como en enero y julio.
- *Humanos y de capacitación*: La estampación en transfer es fácil de aprender y de bajo costo, por lo cual aumenta la competencia con rapidez.
- *Ecológicos*: Para la realización de la estampación con transfer y serigrafía se utilizan materiales que necesitan manejarse en espacios abiertos y de manera cuidadosa ya que algunos son inflamables y de olores penetrantes.
- *Políticos*: El próximo año se realizarán elecciones presidenciales lo cual causa normalmente recesiones económicas.
- *Sociales*: Las preferencias en prendas de vestir varían mucho dependiendo la edad, la raza, la religión, etc.
- *Financieros y fiscales*: Es necesario estar dado de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como negocio comercial al por menor de ropa y por supuesto pagar impuestos.
- *Tecnológicos*: Las grandes empresas utilizan planchas térmicas que

permiten planchar grandes cantidades de playeras en solo minutos. Las técnicas de estampación han mejorado considerablemente en la calidad de impresión y resistencia al lavado.

1.2 Análisis de la cartera de negocios.

Para analizar la cartera de negocios de la empresa me basé en la Matriz BCG. El método Transfer se considera "interrogante", ya que la empresa apenas inicio la producción de playeras bajo este método, por lo tal tiene baja participación en el mercado, sin embargo, el mercado esta en crecimiento.

El método de estampación en serigrafía se considera "estrella" ya que la empresa ha logrado penetrar en el mercado local, sin embargo aunque este producto es el generador de ingresos, es necesario mantenerlo y desarrollarlo, para que se pueda volverse "vaca lechera".

1.3 Análisis FODA.

a) Fortalezas.

- Buenas estrategias de ventas.
- Habilidades para la innovación de modelos y diseños.
- Calidad en comparación con la competencia local.
- Buena presentación del producto.
- Buena imagen ante los consumidores.
- Gran confianza y trabajo en equipo entre los integrantes de la empresa.

b) Debilidades.

- Baja Calidad comparada con las grandes empresas competidoras.
- Precios más altos.
- Poca capacidad productiva.
- La compañía necesitará capital adicional para expandirse.
- No hay una dirección estratégica clara.
- Falta de experiencia gerencial.
- Instalaciones obsoletas.

c) Oportunidades.

- Entrar en nuevos mercados o segmentos.
- Atender a grupos adicionales de clientes.
- Ampliación de la cartera de productos.
- Crecimiento rápido del mercado.
- Diversificación de productos relacionados.

d) Amenazas.

- Entrada de nuevos competidores con costos más bajos (extranjeros y nacionales).
- Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores.
- Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos.
- Vulnerabilidad a la recesión y al ciclo empresarial.

2. Recursos.

Recursos Humanos: 5 personas con estudios de serigrafía, transfer, ingeniería industrial, diseño de modas, diseño gráfico.

Recursos Materiales: Tienen en almacén artículos terminados en caso de algún tipo de contingencia que evitara la producción mensual. Tienen los materiales necesarios para fabricar el 50% del promedio mensual de ventas de playeras. Cuentan con dos puestos rentados en un centro comercial de gran afluencia. Rentan una casa pequeña que utilizan como fábrica y almacén.

Recursos Tecnológicos: Utilizan procedimientos establecidos de producción, tienen un sistema de inventarios de PEPS, cuentan con plancha de transfer, plancha de serigrafía, computadora, multifuncional y dos impresoras inyect.

Recursos Financieros: Tienen disponible en Caja y Bancos \$11,610mn.

3. Objetivos.

- *Objetivo de posicionamiento:* Ofrecer productos de buena calidad. Crear una atmósfera de confianza entre los clientes y la empresa, para que los clientes expresen con claridad sus preferencias, ideas, sugerencias sobre el servicio y productos que ofrece la empresa.
- *Objetivo de ventas:* Lograr un aumento de ventas anual según los presupuestos del Anexo 20,33-36.
- *Objetivo de rentabilidad:* Obtener un aumento mínimo del 28% anual en utilidad neta.

4. Estrategias.

La formulación de estrategias se realiza bajo el enfoque interactivo, mediante un compromiso entre el gerente general y los gerentes de áreas.

- ¿Cuál es la estrategia actual? La empresa no tenía una estrategia definida como tal, sin embargo por los datos recabados han estado realizado una diversificación concéntrica sin siquiera saberlo, ya que vendían playeras con serigrafía y acaban de ingresar en la creación de playeras con transfer que tiene en sí mucho que ver con el giro del negocio. También manejan una estrategia de diferenciación ya que se esfuerzan en ofrecer productos que por su diseño y modelo sean modernos e innovadores para los clientes.

- ¿Cuál es el futuro de la empresa? Este año los integrantes de la empresa desean primero lograr la aceptación de la venta de playeras transfer entre sus clientes. A partir del segundo año desean tener más puntos de ventas y aumentar sus clientes, lograr colocar sus productos en boutiques y en escuelas.

- ¿Qué tan buena es la estrategia actual? Hasta el momento ha funcionado bien su estrategia de diferenciación ya que el aumento de clientes ha sido considerable en el último año. La estrategia de diversificación concéntrica es prácticamente nueva por lo que no existen datos reales que comprueben su efectividad, sin embargo, el análisis de mercado realizado muestra que es una estrategia acertada también.

- ¿Cuáles son las estrategias alternativas? Los integrantes han considerado como estrategia alternativa la alianza estratégica para lograr crecer su negocio sin que cada aliado pierda su identidad.

- ¿Qué estrategia debemos seguir? Ya que la empresa apenas se encuentra en crecimiento la estrategia de diferenciación es buena, ya que con esta se logra captar un segmento de mercado y mantenerlo cautivo.

B) Formulación de estrategias.

1. Estrategias Financieras.

- ❖ Crecimiento y supervivencia.

Planes de acción.

1. Realizar una reducción de gastos de operación logrando sólo un aumento anual del 3% anual a partir del 2006 basado en un costeo por actividades.

2. Realizar los presupuestos financieros durante el mes de diciembre para el siguiente año (trimestrales y mensuales) y anuales para los siguientes cuatro años.

3. Realizar reportes mensuales de gastos de operación.

2. Estrategias de Producción.

- ❖ Producir productos de calidad.

Planes de acción.

1. Es necesario un lugar más amplio para utilizar como taller, con buena ventilación, esto con la finalidad de poder tener una mejor distribución de las áreas, tener mayor capacidad de producción y mayor especialización. El nuevo lugar debe estar disponible a mediados de este año.
2. Se realizarán de 7 a 9 diseños de imagen de playera cada tres meses, los diseños que se imprimirán serán escogidos por votación de acuerdo a su creatividad e innovación.
3. Es necesario investigar y estudiar nuevos métodos de impresión en playeras para mantener la vanguardia y realizar productos de mejor calidad. Todos entregarán un reporte cada dos semanas de lo importante o relevante en tendencias de diseños, de métodos de impresión y cualquier otro dato que pueda servir a mejorar la calidad e innovación de los productos.
4. En base a la información del punto 3, se analizarán productos o servicios relacionados con la especialización de la empresa (Serigrafía y Transfer en playeras) para diversificar nuestro negocio, considerando la capacidad de producción, los recursos de la empresa disponibles para su elaboración, las recomendaciones de nuestros proveedores y las opiniones de nuestros clientes.
5. Se realizará una investigación de proveedores, esto con la finalidad de

obtener materias primas de buena calidad, de menores costos y de mejor financiamiento.

6. Se realizarán auditorías de calidad de manera mensual.

3. Estrategias de Recursos Humanos.

- ❖ Crear una cultura de mejora continua.

Planes de acción.

1. En base a la información financiera y a las estrategias de mercadotecnia y producción, por este año no se contratará más personal, sin embargo a partir del próximo año será necesario aumentarlo para cubrir la demanda del mercado. El aumento de personal se realizará de manera gradual de acuerdo a las necesidades de la empresa y para la aceptación del nuevo personal administrativo será necesario el voto aprobatorio de todos los miembros fundadores.
2. El personal continuará tomando cursos relacionados con el giro del negocio, por lo menos dos veces al año. Los cursos se tomarán en horas no picos para no afectar la producción y venta de los productos.

4. Estrategias de Mercadotecnia.

- ❖ Ofrecer productos de calidad.
- ❖ Ofrecer innovación en modelos y diseños.

Para estar un paso adelante, para poder anticipar las nuevas necesidades y estar junto a nuestros clientes en el momento preciso, no sirve copiar o imitar,

CASO PRÁCTICO.

ni siquiera es suficiente interpretar eficazmente las tendencias y aprovechar las oportunidades que surjan, hay que ir más allá: las tendencias hay que anticiparlas, las oportunidades, crearlas. Para esto hay que desarrollar una profunda capacidad creativa, apta para el desarrollo de nuevas ideas que se traduzcan en innovaciones concretas en los distintos aspectos del negocio.

Plan de acción.

1. Cada producto se ofrecerá empaquetado, con etiqueta, precio y publicidad de la empresa.
2. Se realizarán encuestas con los clientes sobre preferencias y sugerencias sobre los productos.
3. Se realizará el cambio del producto y de talla siempre y cuando tenga la etiqueta puesta y la prenda se encuentre en buenas condiciones.
4. Toda la publicidad se manejará en base a los siguientes puntos clave de nuestros productos: innovación, vanguardia, calidad, originalidad, servicio.

C) Implementación de la estrategia.

Los datos informativos del análisis de la empresa, recursos disponibles, objetivos y estrategias fueron distribuidos, explicados y comentados a finales de diciembre y se estableció como fecha de inicio de los planes de acción el 1 de enero del 2005 en todas las áreas, con la aprobación y compromiso de todos los miembros en el logro de los resultados.

CASO PRÁCTICO.

La explicación de las estrategias se realizó comenzando de la estrategia central y después desglosando cada una de las estrategias secundarias. A cada miembro se le explicó su participación, sus obligaciones y responsabilidades y la necesidad de su compromiso para el logro de los resultados por el bien personal y de la empresa. Para tener presente las estrategias y objetivos de la empresa, éstas se pegaron en el taller de fabricación de acuerdo a los mapas estratégicos del BSC realizado.

Sé explicaron los mecanismos de control y la frecuencia de ellos, y se comenzaron las operaciones de acuerdo a la planeación estratégica sin mayor contratiempo.

D) Control .

Los mecanismos de control a utilizar son los siguientes:

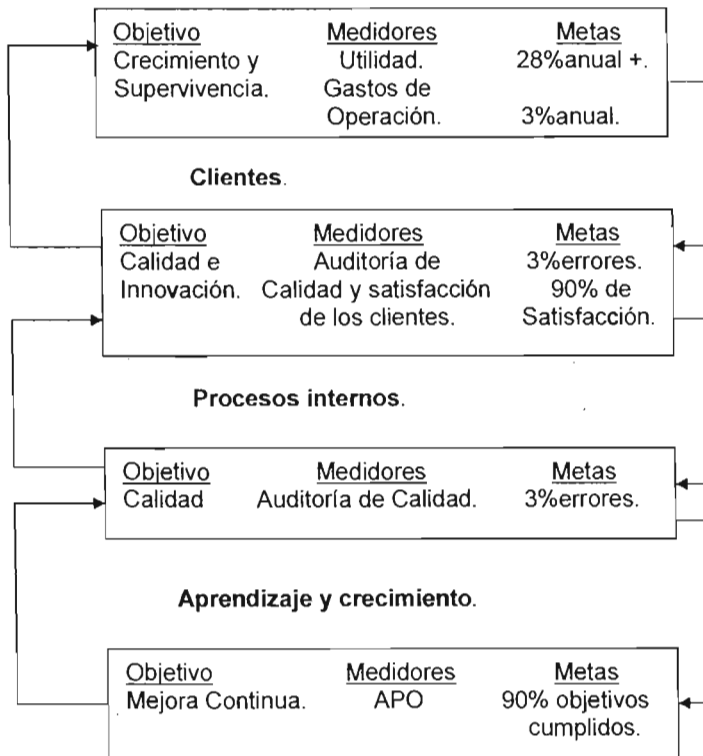
1. Se realizarán juntas mensuales en las cuales se verificará el logro de los objetivos, por cada una de las áreas. Se comentará el por qué se llegó ó no a los objetivos, las dificultades y oportunidades que se tuvieron en el proceso y sugerencias.
2. Cada área realizará un reporte de los logros obtenidos, que será revisado por la gerencia al final del mes.

E) Balanced ScoreCard (BSC).

“Art Innovan SA de CV”

Generar e impulsar la innovación y desarrollo de prendas de vestir para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Perspectiva financiera.



CONCLUSIONES

1. Las empresas son organismos sociales dedicados a proporcionar bienes o servicios a la sociedad con fines económicos, sociales o de servicio, para lograr el fin de las empresas es necesario el correcto manejo de los recursos con los que cuentan.
2. Las microempresas son aquellas empresas que son pequeñas en todos los aspectos. La clasificación proporcionada por el Diario Oficial de la Federación dice que una microempresa es aquella que cuenta con número de trabajadores o empleados de 0-10, por lo que dentro de esta categoría se encuentran el 95.7% de las empresas mexicanas.
3. Podemos destacar que el principal problema del poco crecimiento o incluso quiebra de las microempresas esta generado por la mala administración, ya sea por el desconocimiento del giro del negocio o por la mala toma de decisiones. El segundo problema de las microempresas son los factores económicos o financieros.
4. En la actualidad, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo.
5. La planeación estratégica es una herramienta útil para empresas de cualquier tamaño, ya sean públicas (federales, estatales o locales) o privadas,

CONCLUSIONES

ya que proporciona la metodología necesaria para el logro de objetivos a largo plazo.

6. La correcta aplicación de la Planeación Estratégica ayuda a las Microempresas a estar preparadas para afrontar los obstáculos presentes y futuros, por lo cual ante cualquier situación adversa a los deseos de los accionistas, se puede lograr el crecimiento, la rentabilidad y supervivencia de sus negocios.

7. Al utilizar la Planeación Estratégica en conjunto con la Administración Por Objetivos se logra un mejor control del logro de los objetivos, por lo cual se logran mejores resultados.

8. La primera de las obligaciones de un administrador es lograr la supervivencia de la empresa o empresas a su cargo, la segunda es lograr una rentabilidad a los accionistas y como último pero no menos importante el crecimiento de la empresa y sus negocios.

9. La importancia del crecimiento de las empresas radica en que contribuye a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

10. La metodología necesaria para lograr la correcta planeación estratégica se basa en cuatro procesos básicos. a) Saber la Posición de la empresa en base al análisis interno y externo (¿Quiénes somos?), b) Saber los Recursos con los que contamos (¿En dónde estamos?), c) Formular los Objetivos (¿Cómo

CONCLUSIONES

vamos a llegar?); y d) Formular las estrategias necesarias para el logro de los objetivos (¿Cómo vamos a llegar?). Es importante que además de seguir estos cuatro pasos, se realice una correcta implementación de las estrategias y control de los resultados.

11. Uno de las herramientas que ha comenzado a tener auge en las grandes empresas es la utilización del Balanced ScoreCard, una técnica en la cual a base del uso de mapas estratégicos se logra gestionar de mejor manera las estrategias.

12. La correcta aplicación de la planeación estratégica permite a los administradores garantizar la rentabilidad de las microempresas para no ser generadores de pérdidas a los inversionistas, además formular estrategias de supervivencia les permite seguir siendo rentables y por lo tanto seguir operando sus negocios.

GLOSARIO

Análisis FODA: Análisis de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de los factores internos y externos de la empresa.

APO o Administración por objetivos: Es un sistema administrativo comprensivo que integra varias actividades administrativas fundamentales de una manera sistemática, conscientemente dirigida hacia el logro eficiente y efectivo de los objetivos organizacionales e individuales.

BSC – Balanced ScoreCard: Es una herramienta que permite gestionar las estrategias adecuadamente para cumplir una meta con ayuda de mapas estratégicos.

Matriz ADL: Matriz desarrollada por Arthur D. Little: Esta matriz estratégica considera dos variables, la madurez de la industria (nuevas, en crecimiento, maduras y en declive) y la posición competitiva (marginal, débil, favorable, fuerte y dominante).

Matriz BCG o Matriz de Boston Consulting Group: es un modelo bidimensional que toma como base para el análisis dos variables (el crecimiento de la tasa y la participación de mercado) para predecir si una unidad estratégica de negocio podrá producir o usar fondos.

Microempresa: Aquella empresa que es pequeña en todos los aspectos.

número de colaboradores, ventas, tecnología, sistemas de información, grado de especialización e internacionalización. Empresa con máximo 10 empleados.

MIPyMES: Micro, pequeñas y medianas empresas.

Planeación estratégica: Es un proceso mediante el cual empresas, entidades y dependencias de gobierno realizan un análisis racional de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades con el fin responder preguntas como ¿Quiénes somos? ¿Dónde estamos? ¿Hacia dónde queremos llegar? y ¿Cómo vamos a llegar?

PROE: Posición, Recursos, Objetivos y Estrategias. Es un proceso de Planeación Estratégica práctico y fácil de comprender ya que aplica el sentido común.

PyME: Pequeñas y Medianas empresas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alegre, L., Berné, C. y Galve, C. Fundamentos de la economía de la empresa: perspectiva funcional. Editorial Ariel, S.A. Barcelona-España, 1995. p. 9-24.
2. Álvarez, Héctor. Fundamentos de dirección estratégica. Ediciones Eudecor, Argentina 1999.
3. Barragán Codina y otros autores. Administración de las pequeñas y medianas empresas. Retos y problemas ante la nueva economía global. Edit. Trillas, México 2002.
4. Bueno Campos, Eduardo. Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y pasos. Ediciones Pirámide, S.A., Madrid 1996.
5. Calvo Languarica, César. Métodos de análisis y deficiencias financieras. Editorial PAC, S.A. de C. V., México, 2000.
6. González, César. Contabilidad dinámica. Curso práctico. Edit, ECASA, México, 1982.
7. Gran diccionario enciclopédico visual. Editorial Programa educativo visual, Colombia 1992.
8. Hernández Sampieri. Metodología de la investigación. 2da Edición. Editorial McGraw Hill, México 1998.
9. Jonson, Ferry. Dirección estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones. Edit. Prentice Hall, España 1999.
10. Martínez Villegas, Fabián. Planeación estratégica creativa para la crisis. Editorial PAC, México 1986.
11. Muñoz Razo, Carlos. Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis. Edit. Prentice Hall, México 1998.

BIBLIOGRAFÍA

12. Nava López, Emilio. La dirección estratégica de la empresa. Edit. Civitas, Madrid 1996.
13. Nielsen, Richard P. "The politics of Ethics", The Ruffin Series in Business Ethics. Oxford University Press, 1996.
14. Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas. Edit. Limusa. México 1996.
15. Rodríguez Valencia, Joaquín. Como aplicar la planeación estratégica. ECAFSA, México 1997. pag20-23.
16. Serna Gómez, Humberto. Gerencia estratégica. Planeación y Gestión. Teoría y Metodología. Edición 7ma , 3R Editores. Colombia 2002.
17. Vidales Rubí, Leonel. Glosario de términos financieros. Términos financieros, contables, administrativos, económicos, computacionales y legales. Edit. Plaza y Valdés, México, 2003.

Páginas Web:

- www.acus.com.mx/art-corp/art-9801-3microempresas.pdf
- www.foro.microempresa.org/americancentral/me-indez.pdf
- www.alter.org.pe/microfin.htm
- <http://www.senado.gob.mx/comisiones/pyme/docs/mypime.html>
- www.geocities.com/derecholaboraluno/empresayfabrica.htm
- <http://www.contactopyme.gob.mx/grafos.asp?v=0>

Revistas y otras publicaciones:

- Soy Entrepreneur, El Inversionista, Dirección Estratégica, Censo Económico 1999 y Diario oficial de la Federación (fechado lunes 30 de diciembre de 2002).

ANEXOS

ANEXO 1. Fuentes de Financiamiento para Micro y Pequeñas empresas.

Institución	Programa	Enfocado	Objetivo	Contacto
Bancomext	PYME Digital 250 (para Capital de trabajo)	Exportadores directo, indirectos o empresas que sustituyan importaciones, que requieran capital de trabajo.	Financiamiento que permite cubrir necesidades de capital de trabajo	Para mayor información marcar el 01800EXPORTA (3976782), en la dirección de correo electrónico pexporta@bancomext.gob.mx o en www.bancomext.com.mx
Bancomext	PYME Digital 250 (para equipamiento)	Exportadores directo, indirectos o empresas que sustituyan importaciones, con requerimientos de maquinaria y equipo que permitan incrementar y mejorar su capacidad de producción existente y competitividad en los mercados internacionales.	Producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas.	Para mayor información marcar el 01800EXPORTA (3976782), en la dirección de correo electrónico pexporta@bancomext.gob.mx o en www.bancomext.com.mx
Bancomext	PYME Digital 50	Exportadores directos, indirectos de bienes manufacturados así como empresas que provean servicios turísticos en los corredores de Cancún- Tulum y los Cabos.	Financiamiento que permite incrementar la producción de bienes de exportación y servicios turísticos.	Para mayor información marcar el 01800EXPORTA (3976782), en la dirección de correo electrónico pexporta@bancomext.gob.mx o en www.bancomext.com.mx
				Continúa...

FIFOMI	Fideicomiso de Fomento Minero	Empresa del sector minero	Producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas.	Lic. José Eduardo Ortega Pérez Subdirector de Crédito y Cobranzas. Conmutador 55403400 al 09 ext 558 Directo 55200961 o en www.fomentominero.gob.mx
FIRA	Fideicomisos instituidos en relación con la Agricultura.	Productores primarios y agroindustriales, comercializadores y proveedores del sector agroindustrial.	Agroindustria y Ecología.	Ing. Fernando Vega Periférico No. 4300 Col. Jardines del Pedregal Del. Coyoacán CP 04500 Tel directo 54491941 o en www.fira.gob.mx
FOCOMI	Fondo para la consolidación de la Microempresa del DF	Dirigido a grupos sociales en estado de pobreza.	Proyectos productivos y de autoempleo y empleo en unidades productivas del sector comercio, servicios y manufacturero en zonas de altos índices de pobreza.	Acudir a la Delegación Política correspondiente en el DF o en www.contactopyme.gob.mx
FONAES	Programa de Capital de riesgo para Empresas Sociales.	Grupos organizados de campesinos, ejidatarios, indígenas y grupos populares urbanos en situación de pobreza.	Agroindustria y Ecología. Grupos sociales en estado de pobreza.	Ing. Emilio M. Illanes Díaz Rivera Director General de Fondos y Microempresas. Parque Lira no. 65 Piso 5° Col. San Miguel Chapultepec 11850, México, DF, con la representación correspondiente de FONAES en su Estado o en www.fonaes.gob.mx , www.contactopyme.gob.mx
				Continúa...

NAFINSA	Créditos Tasa Fija.	Dirigidos a micros, pequeñas y medianas empresas.	Financiamiento que permite obtener certidumbre sobre los pagos para así planear los proyectos de inversión.	Centro de atención a clientes de Nacional Financiera o comunicarse al 018006234672 del interior y al 50896107 del DF o en www.nafinsa.gob.mx www.contactopyme.gob.mx
NAFINSA	Desarrollo de proveedores del sector privado	Dirigidos a micros, pequeñas y medianas empresas.	Financiamiento que permite adquirir materias primas, insumos, pagos de mano de obra, activos fijos. Capacitación y asistencia técnica.	Centro de atención a clientes de Nacional Financiera, comunicarse al 018006234672 del interior y al 50896107 del DF o en www.nafinsa.gob.mx
NAFINSA	Modernización y equipamiento empresarial.	Dirigidos a micros, pequeñas y medianas empresas.	Financiamiento para renovar maquinaria y equipo.	Solicite este crédito en Bital, Banregio, Bansi, Banco del Bajío y Arrendadora Banorte, para mayor información www.nafin.gob.mx
NAFINSA	Financiamiento para el transporte.	Dirigidos a micros, pequeñas y medianas empresas.	Financiamiento para adquirir vehículos nuevos de carga o pasaje.	Para mayor información comunicarse al 52626690 y del interior de la República lada sin costo al 018002155151. Contratación a través de las empresas financieras de Kenworth, Mercedes Benz, Navistar internacional, Scania, Volvo. Para mayor información www.nafin.gob.mx
				Continúa...

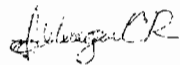
NAFINSA	Programa de garantías	Dirigidos a pequeñas y medianas empresas.	Facilita el acceso a largo plazo por parte de la banda comercial.	Centro de atención de Nacional Financiera o al correo electrónico info@nafinsa.com , comunicarse al 50896107 o 018006234672 o www.nafin.gob.mx
NAFINSA	Crédito PYME	Dirigidos a micros, pequeñas y medianas empresas en operación o que quieran establecerse.	Producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas.	Solicite este crédito a través de Banco Santander Mexicano o envíe un correo electrónico a info@nafinsa.com , comunicarse al 50896107 o 018006234672 o www.nafin.gob.mx
NAFINSA	Programa de mejoramiento ambiental.	Dirigido a micro, pequeñas y medianas empresas.	Financiamiento para proyectos que contribuyan al mejoramiento ambiental.	Solicite este crédito a través de los bancos comerciales o con cualquier Arrendadora Financiera o envíe un correo electrónico a info@nafinsa.com , comunicarse al 50896107 ó al 018006234672 o www.nafin.gob.mx
NAFINSA	Cadenas productivas Cobranza (Descuento electrónico)	Dirigido a micro, pequeños y medianos empresarios, proveedores de bienes o servicios de una gran empresa.	Otorga liquidez a los proveedores, garantizando al pago de los documentos antes de la fecha de vencimiento.	Para mayor información envíe un correo electrónico a info@nafinasa.com , comunicarse al 50896107 ó 018006234672 o www.nafin.gob.mx
NAFINSA	Cadenas productivas Pedidos (Financiamiento a pedidos)	Dirigido a micro, pequeñas y medianas empresas.	Que tu empresa cuente con el capital de trabajo necesario.	Para mayor información envíe un correo electrónico a info@nafinasa.com , comunicarse al 50896107 ó 018006234672 o www.nafin.gob.mx

ANEXO 2

"Art Innovan SA de CV"
Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre del 2004
(cifras en pesos)

ACTIVO			
Activo Circulante			
Caja y Bancos		\$ 11,610	
Clientes		1,500	
Almacén		8,860	
Deudores Diversos		500	
Total Activo Circulante			\$ 22,470
Activo Fijo			
Eq. de Cómputo	\$ 19,000	17,250	
Dep. de Eq. de Cómputo	1,750		
Mobiliario y Eq. de Oficina	7,400	5,920	
Dep. Mobiliario y Eq. de Oficina	1,480		
Maquinaria y Eq.	36,200	34,400	
Dep. de Maquinaria y Eq.	1,800		
Total de Activo Fijo			57,570
Activo Diferido			
Papelera y útiles		4,768	
Total de Activo Diferido			4,768
Total de Activo			\$ 84,808

PASIVO			
Pasivo a Corto Plazo			
Proveedores	\$ 4,000		
Acreedores Diversos	3,054		
ISR	6,954		
PTU	2,318		
Total de Pasivo a CP		\$ 16,326	
Pasivo a Largo Plazo			
Acreedores Diversos	14,946		
Total Pasivo a LP		14,946	
Total Pasivo			\$ 31,272
Capital Contable			
Capital Social	39,628		
Utilidad del ejercicio	13,908		
Total Capital Contable			53,536
Total Pasivo + Capital Contable			
			\$ 84,808



Miguel Canseco Ruíz
Gerente General

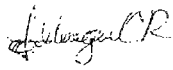

Pasivo a CP= Pasivo a Corto Plazo
Pasivo a LP= Pasivo a Largo Plazo
Dep.= Depreciación



Ana Lilia García Niño
Administradora

Eq. =Equipo

ANEXO 3

"Art Innovan SA de CV"		
Estado de resultados del 1 de enero al 31 de diciembre de 2004		
Concepto		
Ventas		\$ 270,000
Costo de ventas		<u>139,230</u>
Utilidad Bruta		130,770
Gastos de Operación		<u>107,590</u>
Gastos de Administración	\$ 51,395	
Gastos de Venta	56,195	
Utilidad antes de impuestos		23,180
ISR (30%)		6,954
PTU(10%)		<u>2,318</u>
Utilidad del ejercicio		<u><u>\$ 13,908</u></u>
		
		
Miguel Canseco Ruíz		Ana Lilia García Niño
Gerente General		Administradora

ANEXO 4

"Art Innovan SA de CV"

Presupuesto de ventas trimestral para el 2005 (en pesos y unidades).

Periodo	Serigrafía Play. Blanca			Serigrafía Play. Color			Transfer Play. Blanca			Transfer Play. Color			Total (Unis)	Total (\$)
	Unis	Precio	Importe	Unis	Precio	Importe	Unis	Precio	Importe	Unis	Precio	Importe		
1er trimestre	519	80	41520	436	90	39240	55	70	3850	51	80	4080	1061	88690
2do trimestre	557	80	44560	483	90	43470	108	70	7560	90	80	7200	1238	102790
3er trimestre	575	80	46000	509	90	45810	164	70	11480	135	80	10800	1383	114090
4to trimestre	575	80	46000	490	90	44100	231	70	16170	191	80	15280	1487	121550
Totales	2226		178080	1918		172620	558		39060	467		37360	5169	427120

ANEXO 5

"Art Innovan SA de CV"

Presupuesto de producción de serigrafía trimestral en unidades (Unis) para el 2005.

Concepto	1er Trimestre		2do Trimestre		3er Trimestre		4to Trimestre		Total	
	Blanco	Color	Blanco	Color	Blanco	Color	Blanco	Color	Blanco	Color
Inventario final	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Ventas Presupuestadas	519	436	557	483	575	509	575	490	2226	1918
Necesidades del trimestre	569	486	607	533	625	559	625	540	2276	1968
Inventario inicial	35	30	50	50	50	50	50	50	35	30
Producción del trimestre	534	456	557	483	575	509	575	490	2241	1938

ANEXO 6

"Art Innovan SA de CV"

Presupuesto de producción de transfer trimestral en unidades (Unis) para el 2005.

Concepto	1er Trimestre		2do Trimestre		3er Trimestre		4to Trimestre		Total	
	Blanco	Color	Blanco	Color	Blanco	Color	Blanco	Color	Blanco	Color
Inventario final	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Ventas Presupuestadas	55	51	108	90	164	135	231	191	558	467
Necesidades del trimestre	95	91	148	130	204	175	271	231	598	507
Inventario inicial	30	30	40	40	40	40	40	40	30	30
Producción del trimestre	65	61	108	90	164	135	231	191	568	477

Unis= unidades

Play.= Playeras

ANEXO 7

"Art Innovan SA de CV"

Presupuesto trimestral de compras para 2005 (cifras en pesos).

Concepto	1er. Trimestre					2do. Trimestre				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
Inventario Final	660	300	763	300	250	660	300	763	300	250
Producción requerida	338	1316	28361	1194	3053	712	2772	33337	1300	3516
Suma	998	1616	29124	1494	3303	1372	3072	34100	1600	3766
Inventario Inicial	660	300	545	300	195	660	300	763	300	250
Material a comprar	338	1316	28579	1194	3108	712	2772	33337	1300	3516

Concepto	3er. Trimestre					4to Trimestre				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
Inventario Final	660	300	763	300	250	660	300	763	300	250
Producción requerida	1074	4186	37124	1355	3850	1516	5908	40019	1344	4069
Suma	1734	4486	37887	1655	4100	2176	6208	40782	1644	4319
Inventario Inicial	660	300	763	300	250	660	300	763	300	250
Material a comprar	1074	4186	37124	1355	3850	1516	5908	40019	1344	4069

Concepto	Totales				
	A	B	C	D	E
Inventario Final	660	300	763	300	250
Producción requerida	3640	14182	138841	5193	14488
Suma	4300	14482	139604	5493	14738
Inventario Inicial	660	300	545	300	195
Material a comprar	3640	14182	139059	5193	14543

Tinta	A
Papel transfer	B
Playeras	C
Pinturas	D
Otros	E

ANEXO 8

"Art Innovan SA de CV"

Presupuesto trimestral de Mano de Obra para 2005 (cifras en pesos).

Concepto	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Total
Serigrafía	12000	12000	12000	12000	48000
Transfer	3000	3000	3000	3000	12000
Totales	15000	15000	15000	15000	60000

ANEXO 9**"Art Innovan SA de CV"****Presupuesto trimestral de gastos indirectos aplicados a 2005 (cifras en pesos).**

Concepto	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Total
Dep. de Maquinaria y Eq.	450	450	450	450	1800
Mantenimiento y Limpieza	900	900	900	900	3600
Luz	920	882	913	885	3600
Totales	2270	2232	2263	2235	9000

Dep. =Depreciación

Eq. = Equipo

ANEXO 10**"Art Innovan SA de CV"****Presupuesto trimestral de costo de producción de serigrafía 2005 (cifras en pesos).**

Concepto	1er Trimestre		2do Trimestre		3er Trimestre		4to Trimestre		Total	
	Blanco	Color	Blanco	Color	Blanco	Color	Blanco	Color	Blanco	Color
Material A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Material B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Material C	13452	12400	14356	13746	14836	14383	14848	14094	57492	54623
Material D	597	597	650	650	678	678	672	672	2596	2596
Material E	1433	1433	1560	1560	1626	1626	1613	1613	6231	6231
Subtotal	15481	14429	16566	15956	17140	16687	17133	16379	66319	63450
Mano de obra	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	24000	24000
Gastos indirectos	1011	977	984	863	888	882	868	866	3525	3475
Total	22379	21293	23437	22819	24028	23569	24001	23245	93844	90925
Producción	534	456	557	483	575	509	575	490	2241	1938
Costo Unit Presupuestado	42	47	42	47	42	46	42	47	42	47

Unit = Unitario

ANEXO 11

"Art Innovan SA de CV"

Presupuesto trimestral de costo de producción de transfer 2005 (cifras en pesos).

Concepto	1er Trimestre		2do Trimestre		3er Trimestre		4to Trimestre		Total	
	Blanco	Color	Blanco	Color	Blanco	Color	Blanco	Color	Blanco	Color
Material A	169	169	356	356	537	537	758	758	1820	1820
Material B	658	658	1386	1386	2093	2093	2954	2954	7091	7091
Material C	1224	1285	2748	2487	4168	3737	5796	5281	13936	12790
Material D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Material E	94	94	198	198	299	299	422	422	1013	1013
Subtotal	2145	2206	4688	4427	7097	6666	9930	9415	23860	22714
Mano de obra	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	6000	6000
Gastos indirectos	255	250	245	248	254	253	248	247	1002	998
Total	3900	3956	6433	6175	8851	8419	11678	11162	30862	29712
Producción	65	61	108	90	164	135	231	191	568	477
Costo Unit Presupuestado	60	65	60	69	54	62	51	58	54	62

Tinta	A
Papel transfer	B
Playeras	C
Pinturas	D
Otros	E

ANEXO 12

"Art Innovan SA de CV"

Presupuesto trimestral de costo de producción total 2005 (cifras en pesos).

Concepto	1er Trimestre		2do Trimestre		3er Trimestre		4to Trimestre		Total	
	Blanco	Color	Blanco	Color	Blanco	Color	Blanco	Color	Blanco	Color
Material A	169	169	356	356	537	537	758	758	1820	1820
Material B	658	658	1386	1386	2093	2093	2954	2954	7091	7091
Material C	14676	13685	17104	16233	19004	18120	20644	19375	71428	67413
Material D	597	597	650	650	678	678	672	672	2596	2596
Material E	1527	1527	1758	1758	1925	1925	2035	2035	7244	7244
Subtotal	17626	16635	21254	20383	24237	23353	27063	25794	90179	86164
Mano de obra	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	30000	30000
Gastos indirectos	1266	1227	1229	1111	1142	1135	1116	1113	4527	4473
Total	26392	25362	29982	28994	32879	31988	35679	34407	124706	120637
Producción	599	517	665	573	739	644	806	681	2809	2415
Costo Unit Presupuestado	44	49	45	51	44	50	44	51	44	50

Unit. = Unitario

ANEXO 13**"Art Innovan SA de CV"****Presupuesto de inventarios de materias primas por 2005 (cifras en unidades).**

Concepto	A	B	C	D	E
Inventario Inicial	660	300	545	300	195
Inventario Final	660	300	763	300	250

ANEXO 14**"Art Innovan SA de CV"****Presupuesto de inventarios de producto terminado para el año 2005 (cifras en unidades y pesos).**

Concepto	Serigrafía Play Blanca			Serigrafía Play Color			Transfer Play Blanca			Transfer Play Color			Unis	Importe
	Unis	C. Unit	Importe	Unis	C. Unit	Importe	Unis	C. Unit	Importe	Unis	C. Unit	Importe		
Inventario Inicial	35	42	1470	30	47	1410	30	54	1620	30	62	1860	125	6360
Inventario Final	50	42	2100	50	47	2350	40	54	2160	40	62	2480	180	9090

ANEXO 15**"Art Innovan SA de CV"****Presupuesto Trimestral de Gastos de Operación para el año 2005 (cifras en pesos).**

Concepto	1er Trimestre	2do. Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Total
Gastos de Administración	17850	17863	17897	17895	71505
Gastos de Venta	21293	21298	21290	21304	85185
Totales	39143	39161	39187	39199	156690

ANEXO 16**"Art Innovan SA de CV"****Presupuesto de Costo de Ventas para el año 2005 (cifras en pesos).**

Costo	Serigrafía	Transfer	Total
Costo de prod. neto	184769	60574	245343
Inventario Inicial PT	5550	4500	10050
Inventario Final PT	8500	6000	14500
Total	181819	59074	240893

prod.=producción

PT= Producto Terminado

ANEXO 17**"Art Innovan SA de CV"****Presupuesto de Cobranzas trimestral para el año 2005 (cifras en pesos).**

Concepto	1er Trimestre	2do. Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Total Ejercicio	Sig. Ejercicio
Del ejercicio anterior	2000				2000	
Del 1er Trimestre	1500	1000			2500	
Del 2do. Trimestre		1000	1000		2000	
Del 3er. Trimestre			2000	1000	3000	
Del 4to. Trimestre				3000	3000	1000
Totales	3500	2000	3000	4000	12500	1000
Menos cobranza	2500	1000	2000	2500	1000	1000
Cobranza neta					11500	1000

Sig. = Siguiete

ANEXO 18**"Art Innovan SA de CV"****Presupuesto de Cuentas por pagar para el año 2005 (cifras en pesos).**

Concepto	1er Trimestre	2do. Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Total Ejercicio	Sig. Ejercicio
Del ejercicio anterior	16326				16326	
Del 1er Trimestre	3000	14826			17826	
Del 2do. Trimestre		5000	14826		19826	
Del 3er. Trimestre			5000	14826	19826	
Del 4to. Trimestre				8000	8000	17826
Totales	19326	19826	19826	22826	81804	17826
Menos cuentas pagadas	4500	5000	5000	5000	5000	17826
Cuentas pagadas neta 2005					76804	17826

ANEXO 19**"Art Innovan SA de CV"****Flujo de efectivo trimestral por el ejercicio 2005 (cifras en pesos).**

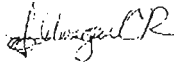
Concepto	1er Trimestre	2do. Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Total
Saldo inicial en bancos	11,610	6,958	7,494	16,056	11,610
ENTRADAS:					
Por cobranza (A-17)	2,500	1,000	2,000	2,500	8,000
Ventas	88,690	102,790	114,090	121,550	427,120
Préstamos	1,500	2,000	4,000	4,000	11,500
Total Disponible (a)	104,300	112,748	127,584	144,106	458,230
SALIDAS:					
Compras materiales (A-7)	34,535	41,637	47,589	52,856	176,617
Mano de obra (A-8)	15,000	15,000	15,000	15,000	60,000
Gastos Indirectos (A-9)	2,270	2,232	2,263	2,235	9,000
Gastos Operación (A-15)	39,143	39,161	39,187	39,199	156,690
ISR Y PTU	1,894	2,224	2,489	2,665	9,272
Cuentas por pagar	4,500	5,000	5,000	5,000	19,500
Rentas pagadas por antic.	-	-	-	15,000	15,000
Total de salidas (b)	97,342	105,254	111,528	116,955	446,079
Flujo neto (a-b)	6,958	7,494	16,056	27,151	12,151

A=Anexo

antic. = anticipado

ANEXO 20**"Art Innovan SA de CV"****Estado de resultados del 1 de enero al 31 de diciembre de 2005**

Concepto		
Ventas		\$ 427,120
Costo de Ventas		<u>245,343</u>
Utilidad Bruta		181,777
Gastos de Operación		<u>156,690</u>
Gastos de Administración	\$ 71,505	
Gastos de Ventas	<u>85,185</u>	
Utilidad antes de Impuestos		<u>25,087</u>
ISR (30%)		<u>7,526</u>
PTU (10%)		<u>2,509</u>
Utilidad del ejercicio		<u><u>\$ 15,052</u></u>



Miguel Canseco Ruíz
Gerente General



Ana Lilia Garcia Niño
Administradora

ANEXO 21

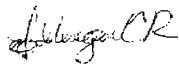
"Art Innovan SA de CV"
Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre del 2005
(cifras en pesos).

ACTIVO

Activo Circulante			
Caja y Bancos		\$ 12,151	
Ciientes		750	
Almacén		11,363	
Deudores Diversos		250	
Total Activo Circulante			\$ 24,514
Activo Fijo			
Eq. de Cómputo	\$ 17,250	15,500	
Dep. de Eq. de Cómputo	1,750		
Mobiliario y Eq. de Oficina	5,920	4,440	
Dep. Mobiliario y Eq. de Oficina	1,480		
Maquinaria y Eq.	34,400	30,780	
Dep. de Maquinaria y Eq.	3,620		
Total de Activo Fijo			50,720
Activo Diferido			
Rentas pagadas por anticip.		15,000	
Papelería y útiles		250	
Total de Activo Fijo			15,250
Total de Activo			\$ 90,484

PASIVO

Pasivo a Corto Plazo			
Proveedores	\$ 3,054		
Acreedores Diversos	9,035		
ISR	7,526		
PTU	2,509		
Total de Pasivo a CP		\$ 22,124	
Pasivo a Largo Plazo			
Acreedores Diversos	13,680		
Total Pasivo a LP		13,680	
Total Pasivo			\$ 35,804
Capital Contable			
Capital Social	39,628		
Utilidad del ejercicio	15,052		
Total Capital Contable			54,680
Total Pasivo + Capital Contable			\$ 90,484



Miguel Canseco Ruiz
Gerente General

Dep.= Depreciación
Pasivo a CP= Pasivo a Corto Plazo
Pasivo a LP= Pasivo a Largo Plazo



Ana Lilla García Niño
Administradora

anticip.=anticipado
Eq. = Equipo

ANEXO 22-A

"Art Innovan SA de CV"

PUNTO DE EQUILIBRIO 2005

Tipo de producto	Volumen de ventas en unidades	Precio de venta unitario	Costos variables Unitarios	Contribución marginal unitaria
Transfer Blanco	39,060	70	65	5
Transfer Color	37,360	80	69	11
Serigrafía Blanco	178,080	80	48	32
Serigrafía Color	172,620	90	52	38

Tipo de producto	Proporción de mezcla unitaria	Contribución Marginal Unitaria	Contribución Marginal Promedio
Transfer Blanco	0.09	5	0.43
Transfer Color	0.09	11	0.93
Serigrafía Blanco	0.42	32	13.36
Serigrafía Color	0.40	38	15.16
			29.88

$$\text{Punto de Equilibrio 1} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Contribución marginal}} = \frac{122676}{29.88} = 4105$$

$$\text{Punto de Equilibrio 2} = \frac{\text{Costos Fijos} + (\text{Costos Fijos} \times \text{Tasa de Inflación 2005})}{\text{Contribución Marginal}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio 2} = \frac{122676 + 4784.36}{29.88} = \frac{127460}{29.88} = 4265$$

Tipo de producto	Proporción de mezcla unitaria	Unidades combinadas	Unidades totales por línea	Contribución marginal unitaria	Contribución marginal total
Transfer Blanco	0.09	4,105	375	5	1,769
Transfer Color	0.09	4,105	359	11	3,799
Serigrafía Blanco	0.42	4,105	1,712	32	54,861
Serigrafía Color	0.40	4,105	1,659	38	62,247
Total					122,676

Comprobación

Ventas Netas				\$ 341,254.00
Transfer Blanco	375	70	\$ 26,279.44	
Transfer Color	359	80	28,726	
Serigrafía Blanco	1,712	80	136,928	
Serigrafía Color	1,659	90	149,320	
Costos variables				218,578
Transfer Blanco	375	65	24,511	
Transfer Color	359	69	24,927	
Serigrafía Blanco	1,712	48	82,066	
Serigrafía Color	1,659	52	87,074	
Contribución Marginal				122,676
Resultado				\$ -

ANEXO 22-B

"Art Innovan SA de CV"

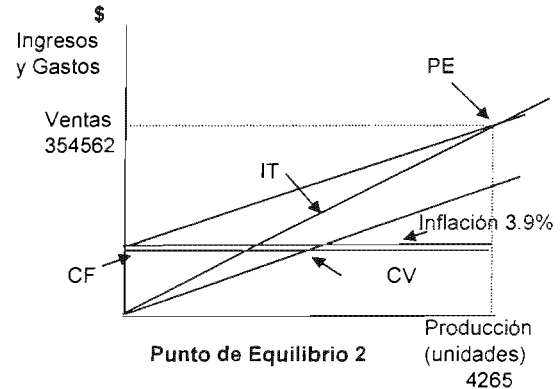
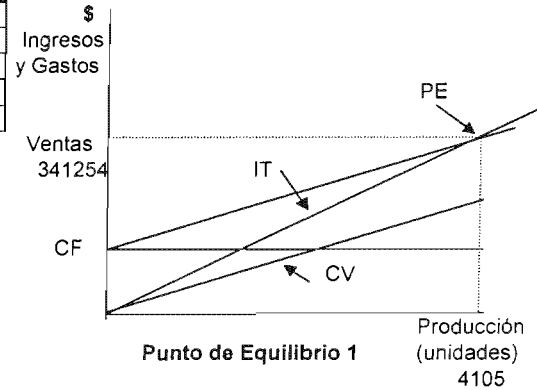
PUNTO DE EQUILIBRIO 2005 CON INFLACION 3.9%

Tipo de producto	Proporción	Unidades	Unis totales por línea	Contribución marginal unitaria	Contribución marginal total
	mezcla				
Transfer Blanco	0.09	4,265	390	5	1,838
Transfer Color	0.09	4,265	373	11	3,947
Serigrafía Blanco	0.42	4,265	1,778	32	57,001
Serigrafía Color	0.40	4,265	1,724	38	64,674
Total					127,460

Comprobación

Ventas Netas				\$ 354,562.89
Transfer Blanco	390	70	\$ 27,304.33	
Transfer Color	373	80	29,847	
Serigrafía Blanco	1,778	80	142,268	
Serigrafía Color	1,724	90	155,144	
Costos variables				227,103
	390	65	25,467	
	373	69	25,900	
	1,778	48	85,267	
	1,724	52	90,470	
Contribución Marginal				127,460
Menos Costos Fijos				122,676
Menos Inflación 3.9% estimado para el 2005				\$ 4,784.36

CF= Costos Fijos
 PE= Punto de Equilibrio
 IT= Ingresos Totales
 CV= Costos Variables



ANEXO 23**"Art Innovan SA de CV"****Presupuesto de ventas anual para el año (en pesos).**

Periodo	2006	2007	2008	2009
1er trimestre	97,559	107,315	118,046	129,851
2do trimestre	113,069	124,376	136,813	150,495
3er trimestre	125,499	138,049	151,854	167,039
4to trimestre	133,705	147,076	161,783	177,961
Totales	469,832	516,815	568,497	625,346

ANEXO 24**"Art Innovan SA de CV"****Presupuesto de producción anual en unidades (Unis) para el año.**

Concepto	2006	2007	2008	2009
Inventario final	200	250	300	350
Ventas Presupuestadas	5,742	6,316	6,948	7,643
Necesidades del trimestre	5,942	6,566	7,248	7,993
inventario inicial	180	200	250	300
Producción anual	5,762	6,366	6,998	7,693

Unis= unidades

ANEXO 25**"Art Innovan SA de CV"****Presupuesto anual de compras para el año (cifras en pesos)**

Concepto	2006	2007	2008	2009
Inventario Final	3,069	4,143	5,592	7,550
Producción requerida	193,978	213,376	234,713	258,185
Suma	197,047	217,518	240,306	265,735
Inventario Inicial	2,273	3,069	4,143	5,592
Material a comprar	194,774	214,450	236,163	260,142

ANEXO 26**"Art Innovan SA de CV"****Presupuesto anual de Mano de Obra para el año (cifras en pesos)**

Concepto	2006	2007	2008	2009
Serigrafía	49,920	51,917	53,993	56,153
Transfer	12,480	12,979	13,498	14,038
Totales	62,400	64,896	67,492	70,192

ANEXO 27**"Art Innovan SA de CV"****Presupuesto anual de costo de producción para el año (cifras en pesos)**

Concepto	2006	2007	2008	2009
Material A	4,004	4,404	4,845	5,329
Material B	15,600	17,160	18,876	20,764
Material C	152,726	167,998	184,798	203,278
Material D	5,711	6,282	6,911	7,602
Material E	15,937	17,531	19,284	21,212
Subtotal	193,978	213,376	234,713	258,185
Mano de obra	62,400	64,896	67,492	70,192
Gastos indirectos	9,900	10,890	11,979	13,177
Total	266,278	289,162	314,184	341,553
Producción	5,762	6,366	6,998	7,693
Costo Unit Presupuestado	46	45	45	44

ANEXO 28**"Art Innovan SA de CV"****Presupuesto anual de Gastos de Operación para el año (cifras en pesos)**

Concepto	2006	2007	2008	2009
Gastos de Administración	73,650	75,860	78,135	80,479
Gastos de Venta	87,740	90,372	93,083	95,876
Totales	161,390	166,232	171,219	176,355

ANEXO 29**"Art Innovan SA de CV"****Presupuesto de Costo de Ventas para el año (cifras en pesos)**

Costo	2006	2007	2008	2009
Costo de prod. neto	266,278	289,162	314,184	341,553
Inventario Inicial PT	14,500	14,500	16,111	20,139
Inventario Final PT	14,500	16,111	20,139	24,167
Total	266,278	287,551	310,156	337,525

ANEXO 30**"Art Innovan SA de CV"****Presupuesto de Cobranzas anual para el año (cifras en pesos)**

Concepto	2006	2007	2008	2009
Del ejercicio anterior	1000			
Del 2006	14000	3000		
Del 2007		19600	8600	
Del 2008			27440	12040
Del 2009				38416
Totales	15000	22600	36040	50456
Cobranza neta	12000	14000	24000	40000

PT = Producto Terminado

Sig. = Siguiente

ANEXO 31**"Art Innovan SA de CV"****Presupuesto de Cuentas a corto plazo por pagar para el año (cifras en pesos)**

Concepto	2006	2007	2008	2009
Del ejercicio anterior	17826			
Del 2006	15000	13826		
Del 2007		18000	11826	
Del 2008			22000	12826
Del 2009				20000
Totales	32826	31826	33826	32826
Menos cuentas pagadas	19000	20000	21000	30000
Cuentas por pagar netas	13826	11826	12826	2826

ANEXO 32**"Art Innovan SA de CV"****Flujo de efectivo anual para el ejercicio (Cifras en pesos)**

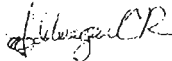
Concepto	2006	2007	2008	2009
Saldo inicial en bancos	12,151	55,784	70,126	123,756
ENTRADAS:				
Por cobranza (A-30)	12,000	14,000	24,000	40,000
Ventas	469,832	516,815	568,497	625,346
Financiamiento	4,300	3,000	2,000	7,850
Total Disponible (a)	498,283	589,600	664,623	796,953
SALIDAS:				
Compras materiales (A-23)	194,774	214,450	236,163	260,142
Mano de obra (A-24)	62,400	64,896	67,492	70,192
Gastos Indirectos (A-25)	9,900	10,890	11,979	13,177
Gastos Operación (A-26)	161,390	166,232	171,219	176,355
ISR Y PTU	10,035	18,006	25,014	33,417
Intereses		3,000	8,000	5,800
Cuentas por pagar	19,000	20,000	21,000	30,000
Rentas pagadas por antic.	- 15,000	22,000		30,000
Total de salidas (b)	442,499	519,473	540,867	589,083
Flujo neto (a-b)	55,784	70,126	123,756	177,870

A=Anexo

antic.= anticipado

ANEXO 33**"Art Innovan SA de CV"****Estado de resultados del 1 de enero al 31 de diciembre de 2006**

Concepto		
Ventas		\$ 469,832
Costo de Ventas		<u>262,274</u>
Utilidad Bruta		207,558
Gastos de Operación		<u>161,390</u>
Gastos de Administración	\$ 73,650	
Gastos de Ventas	87,740	
Utilidad antes de Impuestos		<u>46,168</u>
ISR (29%)		<u>13,389</u>
PTU (10%)		<u>4,617</u>
Utilidad del ejercicio		<u>\$ 28,162</u>



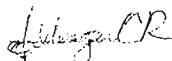
Miguel Canseco Ruiz
Gerente General



Ana Lilia García Niño
Administradora

ANEXO 34**"Art Innovan SA de CV"****Estado de resultados del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

Concepto		
Ventas		\$ 516,815
Costo de Ventas		<u>284,757</u>
Utilidad Bruta		232,058
Gastos de Operación		<u>166,232</u>
Gastos de Administración	\$ 75,860	
Gastos de Ventas	90,372	
Utilidad antes de Impuestos		<u>65,826</u>
ISR (28%)		<u>18,431</u>
PTU (10%)		<u>6,583</u>
Utilidad del ejercicio		<u>\$ 40,812</u>



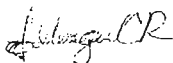
Miguel Canseco Ruiz
Gerente General



Ana Lilia García Niño
Administradora

ANEXO 35**"Art Innovan SA de CV"****Estado de resultados del 1 de enero al 31 de diciembre de 2008**

Concepto		
Ventas		\$ 568,497
Costo de Ventas		<u>309,339</u>
Utilidad Bruta		259,158
Gastos de Operación		<u>171,218</u>
Gastos de Administración	\$ 78,135	
Gastos de Ventas	93,083	
Utilidad antes de Impuestos		<u>87,940</u>
ISR (28%)		24,623
PTU (10%)		8,794
Utilidad del ejercicio		<u>\$ 54,523</u>



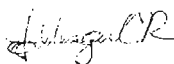
Miguel Canseco Ruíz
Gerente General



Ana Lilia García Niño
Administradora

ANEXO 36**"Art Innovan SA de CV"****Estado de resultados del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009**

Concepto		
Ventas		\$ 625,346
Costo de Ventas		<u>336,224</u>
Utilidad Bruta		289,122
Gastos de Operación		<u>176,355</u>
Gastos de Administración	\$ 80,479	
Gastos de Ventas	95,876	
Utilidad antes de Impuestos		<u>112,767</u>
ISR (28%)		31,575
PTU (10%)		11,277
Utilidad del ejercicio		<u>\$ 69,916</u>



Miguel Canseco Ruíz
Gerente General



Ana Lilia García Niño
Administradora

ANEXO 37

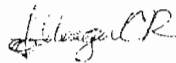
"Art Innovan SA de CV"
Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre del 2006
(cifras en pesos)

ACTIVO

Activo Circulante			
Caja y Bancos		\$ 55,784	
Clientes		2,600	
Almacén		17,000	
Deudores Diversos		400	
Total Activo Circulante			\$ 75,784
Activo Fijo			
Eq. de Cómputo	\$ 15,500	13,750	
Dep. de Eq. de Cómputo	1,750		
Mobiliario y Eq. de Oficina	4,440	2,960	
Dep. Mobiliario y Eq. de Oficina	1,480		
Maquinaria y Eq.	30,780	27,160	
Dep. de Maquinaria y Eq.	3,620		
Total de Activo Fijo			43,870
Activo Diferido			
Papelería y útiles		350	
Total de Activo Fijo			350
Total de Activo			120,004

PASIVO

Pasivo a Corto Plazo			
Proveedores	\$ 7,054		
Acreedores Diversos	10,000		
ISR	13,389		
PTU	4,617		
Total de Pasivo a CP		\$ 35,060	
Pasivo a Largo Plazo			
Acreedores Diversos	17,154		
Total Pasivo a LP		17,154	
Total Pasivo			\$ 52,214
Capital Contable			
Capital Social	39,628		
Utilidad del ejercicio	28,162		
Total Capital Contable			67,790
Total Pasivo + Capital Contable			
			\$120,004



Miguel Canseco Ruíz
Gerente General

Dep.= Depreciación
Pasivo a CP= Pasivo a Corto Plazo
Pasivo a LP= Pasivo a Largo Plazo



Ana Lilia García Niño
Administradora

anticip.=anticipado
Eq. = Equipo

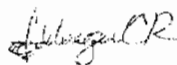
"Art Innovan SA de CV"
Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre del 2007
(cifras en pesos)

ACTIVO

Activo Circulante			
Caja y Bancos		\$ 70,126	
Clientes		7,000	
Almacén		21,250	
Deudores Diversos		1,600	
Total Activo Circulante			\$ 99,976
Activo Fijo			
Eq. de Cómputo	\$ 13,750	12,000	
Dep. de Eq. de Cómputo	1,750		
Mobiliario y Eq. de Oficina	2,960	1,480	
Dep. Mobiliario y Eq. de Oficina	1,480		
Maquinaria y Eq.	27,160	23,540	
Dep. de Maquinaria y Eq.	3,620		
Total de Activo Fijo			37,020
Activo Diferido			
Rentas pagadas por anticip.		22,000	
Papelería y útiles		450	
Total de Activo Fijo			22,450
Total de Activo			\$159,446

PASIVO

Pasivo a Corto Plazo			
Proveedores	\$ 9,054		
Acreedores Diversos	16,371		
ISR	18,431		
PTU	6,583		
Total de Pasivo a CP		\$ 50,439	
Pasivo a Largo Plazo			
Acreedores Diversos	28,567		
Total Pasivo a LP		28,567	
Total Pasivo			\$ 79,006
Capital Contable			
Capital Social	39,628		
Utilidad del ejercicio	40,812		
Total Capital Contable			80,440
Total Pasivo + Capital Contable			
			\$159,446



Miguel Canseco Ruiz
Gerente General

Dep.= Depreciación
Pasivo a CP= Pasivo a Corto Plazo
Pasivo a LP= Pasivo a Largo Plazo



Ana Lilia García Niño
Administradora

anticip.=anticipado
Eq. = Equipo

ANEXO 39

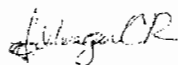
"Art Innovan SA de CV"
Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre del 2008
(cifras en pesos)

ACTIVO

Activo Circulante			
Caja y Bancos		\$123,756	
Clientes		8,000	
Almacén		25,500	
Deudores Diversos		4,040	
Total Activo Circulante			\$161,296
Activo Fijo			
Eq. de Cómputo	\$ 12,000	10,250	
Dep. de Eq. de Cómputo	1,750		
Mobiliario y Eq. de Oficina	10,000	9,000	
Dep. Mobiliario y Eq. de Oficina	1,000		
Maquinaria y Eq.	23,540	19,920	
Dep. de Maquinaria y Eq.	3,620		
Total de Activo Fijo			39,170
Activo Diferido			
Papelería y útiles		250	
Total de Activo Fijo			250
Total de Activo			\$200,716

PASIVO

Pasivo a Corto Plazo			
Proveedores	\$ 12,826		
Acreedores Diversos	22,520		
ISR	24,623		
PTU	8,794		
Total de Pasivo a CP		\$ 68,763	
Pasivo a Largo Plazo			
Acreedores Diversos	37,802		
Total Pasivo a LP		37,802	
Total Pasivo			\$106,565
Capital Contable			
Capital Social	39,628		
Utilidad del ejercicio	54,523		
Total Capital Contable			94,151
Total Pasivo + Capital Contable			
			\$200,716



Miguel Canseco Ruíz
Gerente General

Dep.= Depreciación

Pasivo a CP= Pasivo a Corto Plazo

Pasivo a LP= Pasivo a Largo Plazo



Ana Lilia García Niño
Administradora

anticip.=anticipado

Eq. = Equipo

ANEXO 40

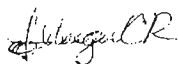
"Art Innovan SA de CV"
Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre del 2009
(cifras en pesos)

ACTIVO

Activo Circulante			
Caja y Bancos		\$177,870	
Clientes		6,456	
Almacén		31,500	
Deudores Diversos		4,000	
Total Activo Circulante			\$219,826
Activo Fijo			
Eq. de Cómputo	\$ 10,250	8,500	
Dep. de Eq. de Cómputo	1,750		
Mobiliario y Eq. de Oficina	9,000	7,520	
Dep. Mobiliario y Eq. de Oficina	1,480		
Maquinaria y Eq.	19,920	16,300	
Dep. de Maquinaria y Eq.	3,620		
Total de Activo Fijo			32,320
Activo Diferido			
Rentas pagadas por anticip.		30,000	
Papelería y útiles		250	
Total de Activo Fijo			30,250
Total de Activo			\$282,396

PASIVO

Pasivo a Corto Plazo			
Proveedores	\$ 2,826		
Acreedores Diversos	18,000		
ISR	31,575		
PTU	11,277		
Total de Pasivo a CP		\$ 63,677	
Pasivo a Largo Plazo			
Acreedores Diversos	109,175		
Total Pasivo a LP		109,175	
Total Pasivo			\$172,852
Capital Contable			
Capital Social	39,628		
Utilidad del ejercicio	69,916		
Total Capital Contable			109,544
Total Pasivo + Capital Contable			
			\$282,396



Miguel Canseco Ruíz
Gerente General

Dep.= Depreciación
Pasivo a CP= Pasivo a Corto Plazo
Pasivo a LP= Pasivo a Largo Plazo



Ana Lilia García Niño
Administradora

anticip.=anticipado
Eq. = Equipo