



UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO A.C.



ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“PROPUESTA DE SISTEMA DE CONTROL DE MERCANCÍAS EN LA MICROEMPRESA “SÚPER MÉNDEZ”, AV. GREGORIO MÉNDEZ 903, ESQUINA CON AV. GREGORIO MINA EN LA CIUDAD DE VILLAHERMOSA, TABASCO, MÉXICO EN LA BÚSQUEDA DEL LOGRO DE LA PERMANENCIA EN EL MERCADO.”

TESIS PROFESIONAL

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

ANTONIO DE JESUS MADRIGAL GARCIA

ASESOR DE TESIS:

LIC. ROSA MARÍA GARDUZA SOLÍS

VILLAHERMOSA, TABASCO. JUNIO 2019



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.

Agradecimientos

Quiero agradecer en primera instancia a Dios, que me dio todo lo necesario para empezar y terminar este proyecto, cuando sabía realmente mi sentir.

A mis “padres”, que gracias a su gran esfuerzo pude llegar a la culminación de mis estudios, para ellos termine este proyecto, porque, mejores padres no pude haber tenido, los amo.

Para dos personas muy importantes en mi vida, mis abuelas: Ata y Chepa.

A mi tía Lulú, cada que podía siempre me decía “haz tu tesis”.

A Cinthia, Paul y a los que en algún momento me dijeron “haz tu tesis”.

A todos los maestros que me dieron clases, aportándome sus conocimientos.

A mi madrina Lety.

Y a mi prima Aby, que de último momento fue de gran ayuda.

Índice

Introducción

Capítulo I Planteamiento del Problema.....	10
1.1 Problemática a resolver	10
1.2 El problema.....	11
1.3 Justificación del problema	11
1.4 Objetivos	13
1.4.1 Objetivo general.....	13
1.4.1.1 Objetivos específicos.....	13
1.5 Hipótesis.....	13
Capítulo II Marco Contextual de Referencia.....	14
2.1 Antecedentes de la ubicación.....	14
2.2 Ubicación geográfica.....	14
Capítulo III: Marco Teórico	15
3.1 Las micro y pequeñas empresas	15
3.1.2 Las microempresas y sus características.....	15
3.1.3 Ventajas competitivas de las microempresas.....	15
3.1.4 Desventajas de las microempresas.....	15
3.1.5 Tipos y ejemplos de microempresas.....	15
3.1.6 Criterios de clasificación.....	16
3.1.7 Clasificación por sectores	18
3.1.8 Importancia de las empresas: micro, pequeña y mediana en los diferentes sectores.....	18
3.1.9 El ambiente de las empresas: micro, pequeña y mediana en México.....	20
3.1.10 La empresa familiar	20
3.1.10.1 Características de la empresa familiar	20
3.1.11 Consideraciones para la creación de empresas micro, pequeñas y medianas ...	20
3.1.12 Oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas para iniciar una empresa...	23
3.2 Inventario.....	25
3.2.1 Conceptos de inventario.....	26
3.2.2 Los Principios de un inventario	26
3.2.3 Objetivos del inventario	26
3.2.4 Criterios para elaborar un inventario	26
3.2.5 Ventajas de un control de inventarios.	27

3.2.6. Control de inventarios.....	27
3.2.7 Tipos de control de inventarios	27
3.2.7.1 Pronósticos.....	27
3.2.7.2 Planeación maestra	27
3.2.8 Métodos de valuación.....	28
3.2.9 Carencia de inventarios.....	30
3.2.10 Costos del inventario	30
3.2.11 Demanda independiente versus demanda dependiente	31
3.3 Control	31
3.3.1 Conceptos de control	32
3.3.2 ¿Porque es importante el control?.....	32
3.3.3 Objetivos del control.....	32
3.3.4 Supervisión constante del control.....	32
3.3.5 ¿Porque la administración de materiales?	33
3.3.6 Control interno.....	33
3.3.6.1 Concepto de control interno	33
3.3.7 Los 7 elementos del control interno.....	33
3.3.8 Principios del control interno.....	34
3.4 Mercadotecnia.....	34
3.4.1 Concepto de mercadotecnia	34
3.4.2 Importancia de la mercadotecnia	35
3.4.3 Las 4P consisten en: producto, precio, plaza y promoción.	36
3.4.5 El ambiente de la mercadotecnia.....	37
3.4.7 Comportamiento del consumidor	39
3.4.8. Segmentación, selección y posicionamiento de mercado	40
3.4.9 Filosofías de la administración de la mercadotecnia	41
3.4.9.1 Orientación a la producción	41
3.4.9.2 Orientación a las ventas.....	41
3.4.9.3 Orientación a la mercadotecnia	41
3.4.9.4 Orientación a la mercadotecnia social.....	42
3.4.10 El enfoque de la empresa	42
3.4.11 Valor por el cliente	42
3.4.12 Satisfacción del cliente.....	42

3.4.13. Intercambio.....	43
3.4.14 Conceptos de intercambio	44
3.4.15 El consumidor	44
3.4.15.1 Conceptos de consumidor.....	44
3.4.16 Concepto de mercado	44
3.4.17 ¿Qué son las tienditas de abarrotes?	45
3.4.18 Producto.....	45
3.4.18.1 Concepto de producto	45
3.4.19 Tipos de productos.....	45
3.4.19.2 Productos de conveniencia	45
3.4.19.3 Productos de compra planeada.....	46
3.4.19.4 Productos especiales	46
3.4.21 Cómo mantener su empresa en el mercado.....	46
3.5 Administración	48
3.5.1 Las organizaciones y la necesidad de administrar	48
3.5.2 ¿Porque Administrar una Empresas?	48
3.5.3 Puntos de la importancia de administración en las empresas	48
3.5.4 Conceptos de administración	49
3.5.5.1 Universalidad	49
3.5.5.2 Especificidad.....	50
3.5.5.3 Unidad temporal	50
3.5.5.4 Unidad jerárquica	50
3.5.6 El proceso administrativo	50
3.5.7 ¿Qué es el proceso?.....	50
3.5.7.1 Concepto de proceso	50
3.5.8 Concepto del proceso administrativo	51
3.5.9. Etapas del proceso administrativo.....	51
3.5.9.1 Planificar	51
3.5.9.2 Organizar	51
3.5.9.3 Dirigir	51
3.5.9.4 Control.....	51
3.5.10 Los catorce puntos de Deming	52
3.5.11 Elementos de la administración de cosas	52

3.5.12 Concepto de eficacia y eficiencia	53
3.5.12.1 Eficacia	53
3.5.12.2 Eficiencia	53
3.5.13 Gerentes, los responsables del control.....	53
3.5.14 Concepto de gerente	53
3.5.15 Desempeño gerencial y organizacional.....	53
3.5.15.1 Desempeño gerencial	53
3.5.15.2 Desempeño organizacional.....	54
3.5.16 Tipos de gerente.....	54
3.5.17.1 Niveles de la administración.....	54
3.5.17.1.1 Gerentes de primera línea.....	54
3.5.17.1.2 Gerentes medios.....	54
3.5.17.1.3 Gerentes generales y gerentes funcionales.....	54
3.5.17.1.3.1 Gerentes funcionales.....	54
3.5.17.1.3.2 Gerentes generales.....	54
3.5.18 Niveles y habilidades administrativas	55
3.5.18.1 Habilidad técnica.....	55
3.5.18.2 Habilidad humanista	55
3.5.18.3 Habilidad conceptual	55
3.5.19 Elementos que forman la empresa.....	56
3.5.20 La unidad empresarial y sus distintos aspectos.....	57
3.5.20 El empresario	60
3.5.21 Tipos de relaciones con el empresario	61
3.5.21.1 Relaciones entre empresario y dueño.....	61
3.5.21.2 Relaciones entre empresario y gerente profesional.....	62
3.5.21.3 Relaciones entre empresario e innovador técnico.....	62
3.5.21.4 Relaciones entre empresario y accionista	62
3.5.22 Análisis de la función en aspectos especiales.....	62
3.5.23 Los fines de la empresa	63
3.6 Calidad.....	64
3.6.1 Concepto de calidad	64
3.6.2. Control de calidad	64
3.6.3 Aseguramiento de calidad.....	64

3.6.4 Definición de los catorce puntos de Deming.....	64
3.6.4.1 Conseguir constancia de propósito en mejorar los productos y servicios.	65
3.6.4.2 Adoptar la nueva filosofía.	65
3.6.4.3 Dejar de depender de las inspecciones masivas.....	65
3.6.4.4 Acabar con la costumbre de otorgar negocios solo con base en el precio.	65
3.6.4.5 Mejorar, en forma constante y permanente, el sistema de producción y de servicios.	65
3.6.4.6 Instituir métodos modernos de capacitación en el trabajo.	65
3.6.4.7 Instituir el liderazgo.....	65
3.6.4.8 Acabar con el miedo	66
3.6.4.9 Abatir los obstáculos entre las áreas administrativas	66
3.6.4.10 Eliminar los lemas, exhortos y objetivos destinados a los trabajadores	66
3.6.4.11 Eliminar las cuotas numéricas	66
3.6.4.12 Abatir los obstáculos que impiden enorgullecerse del trabajo.....	66
3.6.4.13 Instruir un programa vigoroso para estudio y capacitación.....	66
3.6.4.14 Tomar medidas para lograr la transformación	67
3.6.5 La ACT: Las ideas básicas	67
3.6.5.1 Las cinco ideas ACT.....	67
3.7 Ingresos.....	68
3.7.1 Concepto de ingresos.....	68
3.7.2 Dos métodos empleados.....	68
3.7.2.1 Base acumulativa	69
3.7.2.2 Método de efectivo.....	69
3.8 Estados financieros	69
3.8.1 Concepto de estados financieros.....	69
3.8.2 Balance general.....	69
3.8.2.1 Concepto de balance general	70
3.8.3 Estado de resultados	70
3.8.3.1 Concepto de estado de resultados.....	70
3.8.4 Flujos de efectivo.....	70
Capitulo IV: Propuesta de tesis.....	71
a) Nombre de la propuesta:	71
b) Justificación de la propuesta.....	71

c) Objetivo.....	71
e) Población o público	71
f) Desarrollo de la propuesta	71
Capítulo V. Diseño de la Investigación	74
5.1 Enfoque de la investigación	74
5.2 Alcance de la investigación	74
5.3 Diseño de la investigación.....	74
5.4 Tipo de investigación.....	74
5.5 Delimitación de población.....	74
5.6 Selección de La Muestra	74
5.7 Instrumentos de prueba	74
Capítulo VI: Resultados De La Investigación.....	75
6.1 Interpretación de resultados gráficos.	75
6.2 Conclusiones del tratamiento estadístico.	84
Conclusión	86
Bibliografía.....	87
Glosario.....	88

Introducción

La presente investigación pretende el logro de la eficiencia del control interno de una empresa cien por ciento familiar, actualmente las microempresas mueven en gran parte la economía del país, con la creación de empleos y generación de ingresos; dicha investigación hace mención sobre las carencias, conflictos que presenta la microempresa “Súper Méndez”.

Una de las razones por la que se llevó a cabo la investigación, es porque muchas de las microempresas o empresas familiares, tienen un deficiente control interno lo que acorta su duración de vida o permanencia en el mercado.

Para comprender mejor la problemática, se cita algunas de las carencias que se presentan en la mayoría de las microempresas, por lo general están administradas empíricamente, es decir sin una administración científica aplicada, sin un riguroso control de mercancías (inventario) ya sea porque les falta constantemente mercancía, en no percatarse de la fecha de caducidad y los productos pasan a ser merma, un mal manejo de las finanzas, debido a que muchas microempresas no llevan registro de sus ingresos y egresos, todos estos son factores claves para el éxito de las microempresas, y este ineficiente manejo influye mucho a que los dueños se limiten a que solo trabajen familiares en la microempresa, lo que a la larga se vuelve muy absorbente por la gran demanda de tiempo que requiere una microempresa, por el temor a contratar a alguien externo y pueda afectar a la microempresa.

Una microempresa debe ofrecer calidad, precios adecuados y con excelente atención, para que genere utilidad y siga creciendo. Para ello es necesario administrarla correctamente, es decir, planificar, organizar, ejecutar y supervisar las actividades, para hacer bien el trabajo y corregir fallas. Esta es una función muy importante del emprendedor.

“Estas son las áreas de gestión que se deben conocer para administrar los recursos de la mejor manera:

- *Finanzas: Se relaciona con el dinero del negocio, el empresario tiene que conseguir, invertir, prestar y cobrar, para un eficiente control puede usar registros de ingresos y gastos, inventarios, etc.*
- *Producción: En las microempresas de comercio y servicios, la producción se refiere a las compras para mantener el negocio abastecido.*
- *Equipo de trabajo: Generalmente son los familiares o amigos del microempresario. Él debe liderarlos con su ejemplo de organización, limpieza, puntualidad, etc. Debe tratar bien a las personas, ya que el resultado de su negocio será el reflejo del trabajo del equipo.*
- *Comercialización: Es el proceso de venta. Para que sea efectivo hay que satisfacer las necesidades de los clientes y atenderlos de manera cordial y a tiempo. También, escuchar sus sugerencias para mejorar, hay que recordar que si una empresa no vende, cierra”. (cuida tu futuro, curso yo mejoro mi negocio/CDMX – Teleduc)*

Una microempresa es rentable cuando logra vender lo suficiente para cubrir todos los gastos y a fin de mes su dueño cuenta con dinero tanto para necesidades familiares como para seguir invirtiendo en su negocio.

Esta investigación propone aportar posibles soluciones para el mejoramiento interno de la microempresa y así poder mantenerse en el mercado.

Se detallan paso a paso y claramente los objetivos que se proponen para que la microempresa logre un eficiente control interno, de los recursos que la conforma; se expondrá detalladamente los formatos a emplear para la realización del control para contabilizar sus productos, controlar las fechas de caducidad y las propuestas para los conflictos que se presenten con los clientes.

Capítulo I Planteamiento del Problema

1.1 Problemática a resolver

La microempresa “Súper Méndez”, fue adquirida hace 2 años aproximadamente, dicha adquisición se llevó a cabo mediante traspaso, la microempresa cuenta con una cartera de proveedores y clientes, es 100% una microempresa familiar, está constituida por 2 trabajadores (ambos familiares, dueño y empleado) su manejo ha sido de forma empírica; es decir sin la aplicación de técnicas, métodos o enfoques administrativos por lo que carece de un control sobre todo de sus productos y finanzas (inventarios de productos y registros de ventas diarias), la microempresa presenta varios detalles de suma importancia, alguno de ellos son: que toman productos para consumo familiar; productos faltantes y caducados, poca rentabilidad, y conflictos en las tareas a desempeñar por puesto.

Se percibió que los dueños cuando toman productos (propio consumo), lo hacen sin pagar por ningún tipo de producto que tomen, tampoco lo anotan en una alguna base de datos para al menos así llevar un control para saber cuáles y cuántos productos toman, estos consumos de productos los hacen conforme a como los vayan necesitando (diarios o semanales), esto representa pérdidas ya sea por productos faltantes, o en la generación de utilidad de la microempresa.

La microempresa “Súper Méndez” carece de control de inventarios lo cual dificulta saber qué mercancías hay en existencia, a menudo hay pocos productos en existencia o hay productos de más, hay mercancía que se desplaza muy lento y representa pérdida, porque llegan a caducar, hay mercancía que se desplaza muy bien y no tienen un stock adecuado para dicho desplazamiento, hay casos en que algunos de sus proveedores les cambian los productos que se les caduquen y otros proveedores no cambian los productos caducados; en ocasiones llegan a vender mercancía caducada o se venden el mismo día en que caducan.

La microempresa “Súper Méndez” no cuenta con control sobre sus entradas y salidas de efectivo, por deudas de sus clientes, por la ausencia de reglas y normas para devolución de productos a sus clientes, por diferentes tipos de factores como algún tipo de compromiso, se les otorga la mercancía fiada o prestado (envases), por el temor a no perder sus clientes o perder la venta como tal; y esto ha resultado pérdida, porque hay varios clientes que hasta hoy en día siguen con una deuda pendiente, en el caso de los envases que se les prestan, no los devuelven; otro problema es que se llevan a cambios de productos que incluso cuando el precio es menor la empresa devuelve al cliente la diferencia en efectivo representando pérdidas.

No existe organigrama de puestos establecido, por lo que el empleado desconoce cuáles son sus funciones a desempeñar, algunas de las actividades a ejecutar son acomodar los productos comprados, los productos que traen los proveedores, rellenar los enfriadores, limpiar los productos, corroborar que la mercancía que dejan los proveedores sea la que están pagando, se percibe que alguna de las decisiones que se tienen que tomar requieren de una excelente toma de decisiones o conocimientos, en saber cuál es el flujo de los productos, para así saber ¿qué productos comprar? y cuáles no, ¿qué cantidad comprar? para que los productos duren hasta que venga nuevos productos para el inventario, y el que decide qué comprar no sabe si eso es lo que se necesita; no hay una correcta estructura administrativa.

Frecuentemente se llegan a quedar sin cambio y por la gran circulación de las monedas y billetes, por el manejo de efectivo.

Se percibe que la cartera de proveedores no es la adecuada a las necesidades de la empresa.

1.2 El problema

¿Las pérdidas que presenta la microempresa “Súper Méndez” se debe a la carencia de un sistema de control de mercancías adecuado y un eficiente control de ingresos y utilidades?

1.3 Justificación del problema

La microempresa “Súper Méndez” cuenta con carencias, tales como las pérdidas de productos y poca rentabilidad, son de suma importancia con el fin de que se pueda seguir manteniendo en el mercado y lograr mejores resultados en todos los aspectos que se requieran.

Con la investigación se pretende generar cambios para la microempresa para que pueda seguir vigente en el mercado, y aportando a la economía del país, también lograr obtener resultados positivos para con sus clientes, que sin lugar a duda es el punto de mayor relevancia para la microempresa, los clientes esperan obtener un excelente servicio y productos de la mejor calidad, para satisfacer sus necesidades en cualquier momento, tener un precio accesible, se busca que la microempresa sea una empresa comprometida con el medio ambiente, o con mayor participación en el cuidado del medio ambiente, se visualiza que a futuro puedan generar fuentes de empleo.

La investigación es de valor personal para el investigador porque busca lograr el objetivo propuesto al iniciar su carrera profesional y también apoyar a la microempresa “Súper Méndez” de forma profesional y que se aporte a la sociedad por el mejoramiento de la microempresa y brindar un mejor servicio, esto se llevará a cabo utilizando la metodología de la investigación los conocimientos adquiridos durante el curso de su carrera en la facultad de “administración de empresas”, y también se espera que dicha investigación sea un instrumento que le permita servir de referencia, sustento en su currículum o como experiencia para cuando este lo requiera.

Es sabido que las microempresas son parte fundamental del país, porque aporta ingresos y estos son en mayor parte los que mueven al país (México) y que generar una gran cantidad de número de empleos.

A continuación se hace mención de la historia de las microempresas y de la importancia de las mismas, la siguiente información fue extraída de la antología Administración de Micro y Pequeñas Empresas de la UNAM.

“En nuestro país, tenemos burguesía, pero lo que no tenemos es una cultura que la considere valiosa. En general, despreciamos a los ambiciosos que buscan la riqueza en una forma desmedida. Nos gustaría que esta búsqueda fuera dada en una forma discreta, sin demasiada ostentación, sin ser obvios.

En el mundo siempre han existido empresas pequeñas en el mundo, de hecho todas las empresas inician en pequeña escala, y en todos los países que están industrializados o en vías de ello, las empresas del tamaño que nos interesa, representan entre el 80 y el 90% del total, asimismo proporcionan mayor cantidad de empleo que las grandes empresas, y lo más sorprendente, dan empleo a un costo menor¹ (Schumacher, 1970), pero si ello no fuera suficiente, también pueden ser más productivas, es decir generar más riqueza por peso invertido que las grandes. En el caso de nuestro país la micro, pequeña y mediana empresa representa el 99.9 % de las empresas en México, ocupan el 78% del personal y producen el 69% del PIB.

Pero más allá que el deseo de promover o estudiar la micro, pequeña o mediana empresa, por su tamaño, o por las ventajas que dan al país, lo que ya sería un motivo más que suficiente. En realidad necesitamos crecer económicamente, pero no lo puede hacer por decreto, ni construyendo fábricas, ni dando empleo en el gobierno. La riqueza se genera creando mercados, pero estos se generan a su vez como una oferta de bienes y servicios que la gente desea adquirir. Es algo así como un proceso, donde a través de la satisfacción de las necesidades, se va creando una demanda de dinero y de productos, que a su vez producen un aumento de las transacciones. Las PYMES, es el medio más efectivo para lograr que el fenómeno de creación de riqueza sea real.

La pregunta obligada es ¿cómo? Y la respuesta es, que las personas con espíritu emprendedor (lo que antes llamábamos burguesía), descubren que satisfaciendo las necesidades de la sociedad donde se vive, la gente paga para que estas empresas sigan viviendo. Estas empresas concentran capital, lo hacen más productivo, incrementando la riqueza al agregar valor con el trabajo y con el ingenio del empresario, con lo que hacen más rica la sociedad en su conjunto. En el proceso, el emprendedor también se hace más rico, pero paga más impuestos conforme lo hace, mejorando la capacidad del gobierno, con lo cual, nuevamente la sociedad se hace más rica.

En los últimos veinte años, se han incorporado nuevos países al capitalismo y a la globalización, compitiendo entre sí para captar los mercados más ricos. De éstos países, los del antiguamente llamado bloque socialista, son los que llaman más la atención, ya que de entrada son industrializados, pero lo que no tienen una burguesía eficiente capaz de competir, y de ahí la gran dificultad que tienen para salir más rápido del estancamiento, a pesar de que sí, tienen un potencial de superar sus limitantes mucho más pronto de lo que se supone.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Elaborar un sistema de control de mercancías que permita a la microempresa “Súper Méndez” Av. Gregorio Méndez 903, esquina con Av. Gregorio Mina en la ciudad de Villahermosa, Tabasco, México llevar un control interno eficiente de las mismas permitiendo el logro de su permanencia en el mercado.

1.4.1.1 Objetivos específicos

- Recopilación de información relativa a los temas clave de la investigación para la elaboración del Marco Teórico.
- Elaboración de los instrumentos de recopilación de información en la investigación de campo.
- Recopilación de datos de investigación del campo para la elaboración de un sistema de control eficiente.
- Elaborar un sistema de control de Mercancías.

1.5 Hipótesis

Un sistema de control de mercancías para la microempresa “Súper Méndez” permitirá a la misma un control interno eficiente así como el logro de la permanencia en el mercado.

1.5.1 Determinación De Las Variables

Variable Independiente: Sistema de control de mercancías.

Variable Dependiente: Control interno, permanencia en el mercado.

Capítulo II Marco Contextual de Referencia

2.1 Antecedentes de la ubicación.

La microempresa “Súper Méndez” se encuentra ubicada en la calle Av. Gregorio Méndez 903, esquina con Av. Gregorio Mina en la ciudad de Villahermosa, Tabasco, México.

2.2 Ubicación geográfica.



Capítulo III: Marco Teórico

3.1 Las micro y pequeñas empresas

Las microempresas son todos aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores, generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos y representan el 95 por ciento del total de las empresas y el 40 por ciento del empleo en el país; además, producen el 15 por ciento del Producto Interno Bruto.¹

“En México muchas familias viven de una microempresa familiar”.

3.1.2 Las microempresas y sus características.

Las microempresas tienen entre 0 y 10 trabajadores en promedio. Esto es así, independientemente de que el negocio se dedique a la industria, al comercio o los servicios. La mayoría de empresas en México pertenecen a este sector.

Son iniciadas y operadas desde casa o pequeños locales comerciales. Están dadas de alta como personas físicas la renta de oficinas no es indispensable en el arranque.

3.1.3 Ventajas competitivas de las microempresas

Las microempresas son un motor de crecimiento económico y de empleo fundamental para el país ya que, de acuerdo a resultados del último censo económico del INEGI:

1. De cada 100 empresas mexicanas, 96 son microempresas.
2. Contribuyen con el 40.6% del empleo.
3. Aportan el 15% del PIB.

3.1.4 Desventajas de las microempresas

La competitividad y productividad de las microempresas, sobre todo de las de tipo tradicional está siendo amenazada por la incorporación de modernos conceptos de negocio, que evidencian:

1. Limitada profesionalización.
2. Crecimiento desordenado.
3. Rezago tecnológico.
4. Altos consumos de energía.
5. Imagen comercial descuidada e insalubre.
6. Administración informal (“de cajón”).
7. Limitados accesos al financiamiento.

3.1.5 Tipos y ejemplos de microempresas

- Tiendas de abarrotes y misceláneas.
- Tortillerías y molinos de nixtamal.

¹ <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario>

- Papelerías.
- Salones de belleza.
- Panaderías.
- Talleres mecánicos.
- Farmacias.
- Carnicerías.²

3.1.6 Criterios de clasificación

Una pequeña empresa puede considerarse en esa condición, porque tiene una administración independiente, porque el dueño proporciona el capital, porque el área de operaciones es relativamente pequeña y local, y porque el espacio físico que ocupa es pequeño en comparación con otras empresas del mismo giro. Estas son características de tipo cualitativo que hay que considerar para determinar el tamaño de una empresa.

Existen características de tipo cuantitativo calificadas por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) y por la Nacional Financiera (NAFIN) que difieren entre ellas, ya que sus intereses son diferentes, ver el cuadro adjunto

Tamaño de la empresa	Número de empleados	Ventas anuales	
		Criterio de secretaria de economía	Criterio de NAFIN
Micro	1 – 15	\$900,000	\$2,100,000
Pequeña	16 – 100	\$9,000,000	\$21,000,000
Mediana	101 – 250	\$20,000,000	\$50,000,000
Grande	Más de 250	Mínimo \$20,000,000	Mínimo \$50,000,000

UNAM. Administración De Micro Y Pequeñas Empresas. Antología

El determinar las características de una empresa pequeña o mediana, nos permiten ver factores que nos indican la manera de optimizar los aspectos que son ventajas en estas empresas y minimizar sus defectos, de manera que en principio tengan éxito. Después nos interesa que permanezcan en el mercado, y si esto es posible, que crezcan de tamaño. Es decir, no nos interesa que eternamente continúen siendo pequeñas, al menos no como objetivo.

Existen otros factores que determinan que una empresa es pequeña, o grande o micro. Cada país establece una clasificación formal, que tiene que ver con la forma en que los políticos y el gobierno pretenden fomentar las actividades empresariales, y a veces limitarlas, según los vaivenes de la política.

² <https://www.mexicoemprende.org.mx/que-es-una-microempresa/>

La Secretaría de Economía (antes la de Comercio y Fomento Industrial SECOFI), establece cuatro tamaños: micro empresa, pequeña empresa, mediana empresa y gran empresa. La clasificación obedece a criterios principalmente económicos, a diferencia de los criterios sociales que se mencionaron en los párrafos anteriores. Estos criterios son: la inversión declarada, el monto de las utilidades, el tamaño de la inversión y el número de trabajadores en la empresa.

En Europa las Pequeñas y medianas empresas PYMEs se manejan con el siguiente concepto: PYMEs, siglas de Pequeñas y Medianas Empresas. Se consideran pequeñas empresas aquellas que tienen menos de 20 trabajadores, y medianas los que tienen entre 20 y 500 empleados aunque, como es natural, esta definición es susceptible de variar en función de los distintos contextos económicos e históricos. Por ello, no existe una definición única de la empresa en función de su dimensión, sino que, por el contrario, se utilizan diversos criterios diferenciados del tamaño.

Según el Banco Europeo de Inversiones (BEI), se consideran pequeñas y medianas empresas aquellas con menos de 500 trabajadores y con una participación máxima de un tercio del capital en manos de una empresa de grandes dimensiones.

Siguiendo la definición adoptada por la cuarta directiva de sociedades de la Unión Europea (UE), se considera que una empresa es pequeña cuando cuenta con menos de 50 empleados, su activo neto no sobrepasa los 200 millones de pesetas (9, 716,768.75 pesos a cotización del 20 de julio del 2001), y sus ventas en millones de pesetas no alcanzan los 850 millones (41,302, 223 pesos, a 9.28 pesos por dólar). Las empresas medianas son aquellas que cuentan con una plantilla comprendida entre 50 y 250 empleados, tienen un activo neto comprendido entre los 200 (9,716,768.75 pesos) y los 450 millones de pesetas (21,865,889.21 pesos) y un volumen de ventas que oscila entre los 850 (41,302, 223 pesos) y los 1.750 millones de pesetas (85,034,013.61) . Las grandes empresas, según esta misma directiva, son aquellas que tienen en plantilla, al menos 250 trabajadores, un activo neto superior a los 450 millones de pesetas y un volumen de ventas que supera los 1.750 millones de pesetas.

Tales descripciones son arbitrarias y no permiten establecer una definición precisa y categórica de lo que en realidad engloba el concepto de 'PYME'. Con frecuencia, se utilizan otros criterios para definir la dimensión de la empresa en función de: 1) la plantilla de empleados; 2) el volumen de ventas y 3) el valor añadido, definido éste como la suma de gasto en personal, amortizaciones, gastos financieros, beneficios netos e impuestos.

La importancia de las PYMEs (Pequeñas y Medianas empresas) puede reflejarse con el siguiente ejemplo: atendiendo al criterio de tamaño de la empresa, entre el 90 y el 99% del sector empresarial español y latinoamericano está constituido por pequeñas y medianas empresas. Además, son las PYMEs las empresas con mayor capacidad de creación de empleo, sobre todo durante los últimos años, tras la crisis de principios de la década de 1990.

El mencionar todos estos criterios de clasificación, tienen por objeto hacer notar que todos ellos son artificiales, y corresponden a los intereses particulares que cada nación o región establecen para con sus propias empresas.

3.1.7 Clasificación por sectores

- a) Sector agropecuario.
- b) Sector industrial.
- c) Sector comercial.
- d) Sector servicios.
- e) Otros criterios de clasificación.

3.1.8 Importancia de las empresas: micro, pequeña y mediana en los diferentes sectores

Nos interesa estudiar a la pequeña y mediana empresa, primero porque son la mayoría de los negocios de cualquier país, y el nuestro no es una excepción. Y son mayoría porque los recursos requeridos para fundarlos son menores y además proporcionan más trabajo por peso invertido (para sorpresa de muchos “expertos”), pero los números no mienten y según Gabriel Zaid, la micro y pequeña empresa en México (que él llama “changarros”), son de lejos más productivas.

El por qué la pequeña empresas logra estas ventajas, es porque este tipo de empresas se encuentra en contacto permanente con sus clientes, y la gran empresa difícilmente ve los sutiles cambios que se dan cotidianamente en los mercados, y, no toma las medidas para aprovecharlos, ya sea cambiando de productos o servicios, o mejorando los que ya se tienen en el sentido adecuado. La pequeña empresa puede maniobrar más rápidamente simplemente porque sabe lo que no quieren y lo si quieren sus clientes.

La flexibilidad que da el tamaño, es también una ventaja, ya que le es más fácil mudarse a lugares más adecuados si ello es necesario, se pueden mejorar o cambiar los procesos más fácilmente y con mayor rapidez, se pueden negociar los equipos en el mercado con mayor facilidad porque usualmente son de propósito múltiple, e incluso se puede cambiar de giro o de productos sin necesidad en ocasiones, de cambiar de equipo, de personal, ni de tecnología.

Estas características hacen importante estudiar a las PYMES (Pequeñas y Medianas empresas) en México. Pero si queremos saber más, el estudiarlas en el extranjero nos puede dar una visión mucho más completa del potencial que tienen.

En Italia por ejemplo, es notable la capacidad que tiene la micro y pequeña empresa para unirse en un fin común, como es el diseño, la manufactura, la distribución y la venta de zapatos, corbatas, camisas y ropa, con una competitividad superior a cualquier empresa mayor en tamaño en el mundo, de hecho es una “verdad” conocida de todos, que éstas prendas mencionadas si son generadas en Italia son las mejores. La India también nos da un buen ejemplo de competitividad en el aspecto manufacturero de las pequeñas empresas, al integrar a toda la familia en el proceso de financiamiento, dándole a la esposa la responsabilidad del pago de los préstamos bancarios. Esta estrategia impide que los compromisos sociales del marido consuman el capital que debe dedicarse a producción y a pago, como son las mayordomías religiosas, o las reuniones de negocios sin un fin específico. Los resultados han sido halagüeños, a tal grado que ahora a la empresa de integración le llamamos empresa integradora.

Por otro lado, si queremos ser una potencia industrial, es más conveniente que el país fomenta la pequeña y mediana empresa, en complemento a la atracción de la gran empresa nacional o extranjera. Es decir, la industrialización del país y la generación de empresas,

tienen que considerar que los negocios (en relación con su tamaño), generan más beneficios en empleos e impuestos si se complementan, que si se contraponen. De hecho esa ha sido la política industrial de Japón y de Corea, aunque con diferentes enfoques, que se basan en sus condiciones económicas y sociales internas. Nuestro país aún no ha establecido una estrategia clara de cómo fomentar a la industria a largo plazo y mucho menos en qué sentido se fomentarían a las PYMES, pero esto no significa que nosotros como profesionales de la administración no pongamos de nuestra parte algo para mejorar el panorama de los negocios de este tamaño.

Algunos comentaristas han utilizado la expresión para referirse a esa especie de sujeción de la economía japonesa a una política industrial fuerte por parte del gobierno; otros han considerado ese tipo de política de promoción industrial como una fórmula de cooperación entre el estado y el pueblo, o bien entre el gobierno y los industriales financieros. En una economía y sociedad de esa especie, las industrias consideradas como estratégicas para el país son protegidas y fomentadas con todo cuidado, en cambio, aquellas industrias que según las autoridades no ofrecen ninguna perspectiva futura de desarrollo no reciben ninguna ayuda, ni se les facilita capital, sino que se ven obligadas a luchar solas.

Orientación a la exportación de Corea. Con objeto de realizar tal política se pusieron en práctica diversos incentivos para que el sector privado se comportara en forma armónica. La estructura básica del sistema era tal que las firmas que tenían un volumen importante de exportación se beneficiaban significativamente en comparación con aquéllas cuyas exportaciones eran pequeñas. El número de tales incentivos demuestra el celo con que se practicó esa política de “exportar o morir”.

Aun cuando el sistema coreano pueda parecer menos maduro y menos eficaz que el japonés, tiene una ventaja significativa: En parte la inercia de las políticas comerciales japonesas –es decir su incapacidad para responder rápidamente a las críticas y a las actuaciones de los países con los cuales comercia – es el resultado del sistema de consenso que implica muchas propuestas de política de abajo arriba (esto es el meollo de lo que Wolfereen en un artículo titulado “El Problema japonés” que se publicó en Foreign Affairs). Así, por ejemplo, aun cuando el primer ministro resuelva que es preciso tomar determinadas medidas para aliviar la presión extranjera en materia de comercio exterior, quizá no pueda llevar esa política a la práctica. El sistema coreano para bien o para mal, por su naturaleza y composición de arriba abajo sí puede reaccionar rápidamente a las instrucciones provenientes de los altos niveles de gobierno. Desde luego conviene que la orientación sea correcta”.

En estos párrafos se describen en forma general dos estrategias del fomento industrial, basadas en la actividad del gobierno nacional y las condiciones particulares de la industria de Japón de Corea. En México no se tiene una idea clara en estos momentos de cómo el gobierno plantea tener una nación industrializada, salvo como se ve, permitiendo la inversión extranjera directa y los tratados de libre comercio.³

³ UNAM. Administración De Micro Y Pequeñas Empresas. Antología

3.1.9 El ambiente de las empresas: micro, pequeña y mediana en México

¿Qué es lo que tiene que hacer el gobierno de México para funcionar en forma tal que efectivamente promueva a las empresas PYMES? Existen una gran cantidad de respuestas, pero la que se propone aquí es el del fomento de los parques industriales donde puedan funcionar adecuadamente este tipo de empresas.

Es importante promover el desarrollo de condominios industriales, agrupando usos del suelo para proyectos prioritarios acordes con estudios de vocación económica para localidad. Estas agrupaciones de empresas contribuirían a lograr economías de escala en los servicios y la infraestructura.

Esta última propuesta es una buena idea desde el punto de vista táctico, porque hace operativa la actividad de la pequeña y mediana industria, pero no se tiene perspectiva de futuro como en los dos casos anteriores.

1. Micro ambiente económico, político, social, tecnológico y ecológico.
2. Micro ambiente, competencia, proveedores y clientes

3.1.10 La empresa familiar

Concepto La empresa familiar es usualmente el origen de la micro y pequeña empresa, y con frecuencia conforme va cambiando de tamaño, permanece con una estructura típicamente familiar, por lo que vale la pena hacer un examen minucioso del comportamiento de esta característica, ya que eso permitirá que se tomen acciones para fortalecer sus aspectos positivos, y por otro lado minimizar aquellas que le pueden producir problemas.

El lograr que la empresa familiar arranque como una empresa exitosa, es condición para que continúe su crecimiento a través del tiempo, y proporcione una estabilidad económica a sus fundadores. Por ello, el análisis del desarrollo de la empresa familiar debe ocupar un lugar destacado en el cómo debe llevarse a cabo este despegue y su continuidad basándonos en la estructura básica familiar que condiciona su lógica como empresa.

3.1.10.1 Características de la empresa familiar

Tamaño de la empresa	Número de empleados	Ventas anuales	
		Criterio de SECOFI	Criterio de NAFIN
Micro	1 – 15	\$900,000	\$2,100,000
Pequeña	16 – 100	\$9,000,000	\$21,000,000
Mediana	101 – 250	\$20,000,000	\$50,000,000
Grande	Más de 250	Mínimo \$20,000,000	Mínimo \$50,000,000

UNAM. Administración De Micro Y Pequeñas Empresas. Antología

3.1.11 Consideraciones para la creación de empresas micro, pequeñas y medianas

Los fracasos de una empresa rara vez se deben a la incompetencia de los creadores, que usualmente conocen la parte técnica del negocio de cómo hacer o producir un producto o servicio. El problema es que se desconoce los métodos y procedimientos que son

necesarios para operar un negocio, que con frecuencia al principio y por fuerza después, implica cada vez más una división del trabajo de complejidad creciente. Este análisis significa que el problema viene no de la fundación de un negocio sino de su crecimiento. De tal manera que la incompetencia en el manejo de las empresas viene de un pobre conocimiento de la administración, y de las limitadas ideas que expliquen el por qué se gana dinero y en qué tipo de negocios se encuentra la empresa.

“En esencia, todos nosotros sabemos que el proceso de mantener la vitalidad y capacidad de respuesta de una gran organización requiere algo más que lo que cabe en las declaraciones de principios, las nuevas estrategias y los planes, presupuestos y organigramas. Pero con harta frecuencia nos comportamos como si no lo supiéramos. Si queremos cambio, jugamos con la estrategia o cambiamos la estructura. Quizá ha llegado el momento de que cambiemos nuestras costumbres”.

Por otra parte, hay que señalar que las PYMEs (Pequeñas y Medianas empresas) son mucho más vulnerables a las condiciones del mercado que las grandes empresas, pues no tienen la capacidad que tienen estas últimas de resistir a dichas condiciones, imponiendo precios o cantidades, como ocurre en los mercados oligárquicos dominados por unas pocas grandes empresas. Pero esto, que a primera vista puede parecer una desventaja competitiva de las PYMEs frente a las grandes empresas, es al mismo tiempo uno de sus puntos fuertes, porque las obliga a ser más dinámicas y flexibles para adaptarse a las condiciones cambiantes que rigen en los mercados. Esto les permite tener una estructura menos rígida que la de las grandes empresas, y un margen de maniobra y una capacidad de reacción mayor.

Por último, es necesario referirse al comportamiento exterior de las PYMEs. Al tener un tamaño más o menos reducido las PYMEs tienen mayor dificultad para expandirse y poder llegar a mercados alejados de su punto de residencia. Por ello, la mayoría de las PYMEs se concentran en mercados locales, regionales o, cuando mucho, nacionales. Sin embargo, en los últimos años existe una clara tendencia a la internacionalización de la actividad económica de las pequeñas y medianas empresas que, mediante acuerdos con otras PYMEs alejadas de sus mercados de origen, consiguen ampliar su alcance y su actividad a territorios y mercados exteriores a los que, de otra forma, no podrían acceder.

Desde principios de la década de 1990 se ha hecho patente que las grandes corporaciones multinacionales tienen cada vez mayores problemas para innovar y adaptarse a una economía en cambio continuo, mientras que las pequeñas y medianas empresas se adaptan con gran rapidez, por lo que han crecido en importancia tanto por volumen de negocios como por personal laboral contratado. Este fenómeno ha ido acompañado de un aumento del autoempleo en los países capitalistas occidentales.

El actual gobierno, y algunas veces los anteriores (por lo menos como declaración de principios dicen apoyar a las micro, a las pequeñas y a las medianas empresas), sin embargo en los hechos, la gran cantidad de trámites que se tienen que realizar para dar de alta un negocio, la gran cantidad de condicionantes y las actitudes de los burócratas que siempre quieren sacar ventaja del poder que les confiere la asignación de una función, aparte de las dificultades que los pequeños empresarios tienen para estar en regla con “Hacienda”, hacen sumamente discutible el apoyo que se dice se otorga a estos negocios.⁴

⁴ UNAM. Administración De Micro Y Pequeñas Empresas. Antología

El conocimiento de los tipos de organización básicos permitidos en nuestro país, que se expresan como formas jurídicas de constitución de sociedades, que van de la sociedad en nombre colectivo, la sociedad anónima, hasta la sociedad cooperativa y la que se basa en una franquicia, es fundamental, ya que cada una de estas formas jurídicas nos proporcionan unas ventajas, y sus correspondientes desventajas, que los interesados, antes de arriesgar su dinero, analizar éstas, a manera de dar formalidad a los acuerdos y evitar desagradables sorpresas, que pueden sorprender a los socios cuando aparecen los inevitables problemas.

Un elemento que no debe faltar, es el saber cuáles son los mecanismos que hacen que una empresa tenga éxito. Que si bien en un primer momento nos pueden parecer como preguntas sin respuesta. Existen análisis muy importantes que nos permiten responder con éxito el cómo una empresa triunfa en un ambiente competitivo. Uno de los estudios más interesantes nos lo proporciona la teoría de las “barreras de entrada”, y otro el de la producción optimizada. El primer estudio nos explica el por qué se tiene éxito, y el segundo nos explica las operaciones que nos permiten optimizar los siempre limitados recursos de las empresas.

Sin embargo, no hay empresa si no existe una demanda del producto que se fabrica, y este es un problema que cuando se analizan a las empresas micro, pequeñas y medianas, difícilmente se le da la importancia que se merece a cuáles son los bienes y servicios que está dispuesto a consumir el mercado, ya que la oferta de productos o servicios se considera que es solo cuestión de interés del fundador, y no la razón de su probable éxito o fracaso. De ahí que, si en las grandes empresas la mercadotecnia ocupa un lugar destacado, el tema para las que a nosotros nos interesa, es vital. De ahí que se deba de analizar el tema de qué producto o productos debe producir la empresa, como un tema que explique el desarrollo positivo o negativo de la pequeña empresa, y sus posibilidades de continuidad de funcionamiento por muchos años.

Hecho el comentario anterior, el análisis de las fuerzas y debilidades de las PYMES tiene más sentido, ya que el conocimiento de su mercado es una de las fuerzas que tiene una gran empresa, pero además, potencialmente tiene la posibilidad de cambiar y adaptarse a las condiciones nuevas de ese mercado sin las ataduras de una gran estructura de organización. Puede inclusive cambiar de giro sin que se produzcan tensiones en sus clientes, y generalmente con un costo mínimo. También puede aprovecharse la experiencia del dueño en el manejo del personal para adaptarlo a nuevos retos, también es importante esa experiencia en el cómo hacer las cosas, para mantener una buena calidad de los productos resultantes.

De los problemas que enfrentan las PYMES en el medio ambiente, nos encontramos las que se relacionan con su poca garantía para obtener créditos, o de su poco conocimiento de las reglas que mantienen las instituciones de crédito para otorgar préstamos, aparte de las altas tasas de interés. “En la banca se carece de especialistas que entiendan cabalmente las necesidades y condiciones de las empresas pequeñas. Por ello, los trámites para la obtención de apoyos financieros son excesivos, al igual que el tiempo de respuesta”.

Pero el problema interno es más grave aún, ya que el no llevar una contabilidad adecuada, o un buen control de las cobranzas y de los plazos de pagos, lo que puede generar una insolvencia temporal ante los acreedores que le genere problemas a futuro. Otro problema lo representa la localización del negocio, que no siempre está de acuerdo a los requerimientos mínimos para hacerlo rentable. La localización de las pequeñas empresas está determinado por la disponibilidad del bien raíz, comprado o arrendado, más que como

una decisión estratégica de dónde es más conveniente localizar un negocio. Así, una fábrica se puede localizar en un departamento de un tercer piso, o un comercio en el sótano donde pocos lo pueden ver. Las necesidades técnicas de localización se dejan con frecuencia de lado ante la necesidad de nacer como empresa. Los problemas se ven después, pero pueden afectar la capacidad de crecimiento, la capacidad de venta, la capacidad de almacenamiento por mencionar unos pocos problemas.

El defender las utilidades de un negocio también es un problema estratégico, tal como lo es el de localización, ya que no considerar que la empresa tiene que crecer y desarrollar su potencial, determinado en buena medida por el producto que ofrece, pero también por su decisión de vender productos a una sociedad cambiante que quiere una mejor relación de precio–servicio, un mejor desempeño a lo largo del tiempo, y una capacidad de compararse favorablemente sin que el tiempo destruya esta imagen. Para lograr este ambicioso objetivo, la empresa tiene que definirse si su modo de competir tiene que ver con el costo o con la diferenciación, el primero tiene que ver con las economías de escala frecuentemente, y el segundo con la exclusividad. El no hacerlo, y quedarse en medio de ambas posibilidades, es la receta para el fracaso, pero el definirse no siempre nos lleva a éxito. Sin embargo, la empresa tiene que tomar la decisión y enfocarse a ella, a manera de proteger sus utilidades y sobre todo su continuidad.

“La gran decisión estratégica que debe tomar toda empresa es qué tipo de ventaja competitiva quiere obtener, si un liderazgo en costos o diferenciación. Paralelamente, la dirección tiene que estructurar a la empresa a lo largo de tres dimensiones: el ámbito de productos, esto es, si la empresa quiere ser especialista o generalista, concentrada o diversificada; el ámbito geográfico, es decir, si se pretende ser una empresa local o de mayor alcance; y el ámbito empresarial: el nivel de integración vertical que pretende la empresa en sus operaciones”.

Pero, y ese es el problema, la continuidad no es asunto de deseo sino de buena administración. Lo que implica una perpetua capacitación en una gran diversidad de aspectos, porque ante la competencia creciente de todo tipo de negocios del mismo giro, y de otros que producen bienes sustitutos al nuestro aun con tecnología totalmente diferente, hace que el conocimiento tanto de administrar como de la tecnología sea particularmente necesario. En otras palabras, la razón por la cual una empresa permanece en el mercado, depende más de la precisión de las medidas que se tomen, que del esfuerzo en trabajar más y por más tiempo. En otras palabras, la pequeña empresa tiene que volverse más productiva que ahora, pero dependiendo cada vez más de capacidad de comprender al mercado como de aplicar sus esfuerzos en los puntos que le importan, algo así como de lograr la calidad en lo que los clientes quieren y aprecian, y no únicamente darles características que difícilmente logran percibir. “Nolan Bushnell cree que los empresarios deben saber lo que los clientes desean – en ocasiones, un poco antes de que éstos sepan que lo desean y antes de que se den cuenta de que es posible obtenerlos”.

3.1.12 Oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas para iniciar una empresa

Estas empresas a pesar de todo sobreviven, y se dedican como todas a satisfacer las necesidades humanas a cambio de una utilidad, pero existen áreas donde son menores. La pequeña empresa tiene éxito en la manufactura, en la venta al detalle y/o como mayorista o distribuidora²⁴. Las posibilidades de la mediana empresa por otro lado, son mayores, ya que pueden dedicarse también a la manufactura, pero pueden aprovechar los beneficios que da la economía de escala, puede dedicarse al comercio como mayorista o

como distribuidora y a los servicios de nueva creación. En verdad este último punto es el que le da una ventaja particular, al permitirle optimizar sus mayores recursos, además de que estas empresas tienen el potencial de convertirse en gran empresa.

Las debilidades de la pequeña empresa, son en primer lugar la falta de experiencia de los dueños. Esta característica se basa en la idea de que negocio. Por otro lado, se tiene la creencia de que únicamente ciertos grupos sociales como los libaneses o los judíos tienen el toque mágico para los negocios. Pero lo que pasa es que la tradición de hacer negocios nace de la necesidad. Cuando por ser extranjero no puedes acceder a un empleo público o cierto tipo de actividades como la agricultura. En todo caso la necesidad produce el deseo de experimentar en un negocio. Y la experiencia se adquiere, así como el conocimiento administrativo, lo cual hace que alguien se convierta en empresario.

Otra debilidad surge de la naturaleza del iniciador del negocio y de su capacidad financiera, la cual inicialmente será muy limitada, pero si a esto le agregamos la falta de disciplina en llevar libros de contabilidad, el problema se agrava. Pero nuevamente, tenemos la gran virtud de saber que la contabilidad se aprende o se contrata, y que el capital también tiene sus reglas para conseguirse. Puede suceder además que una manera de agotar la liquidez de la empresa sea la de gastarnos el dinero en materiales (por si acaso), con lo cual congelamos el dinero en inventarios que solo son convertibles en dinero otra vez cuando vendemos productos, por lo cual agregamos un consejo más, y que es el de mantener solo los inventarios necesarios para mantener la operación y para tener bajo control los altibajos de la demanda.

Relacionado con el dinero, tenemos también el problema de las cuentas por pagar, las cuales si no tienen una relación previsible con los costos de producción y el tiempo, pueden hacer que la empresa no cumpla con sus compromisos financieros, a pesar de sus clientes hayan comprado los productos, pero sus plazos de pago difieran de los de la empresa.

La selección del lugar del negocio normalmente no se considera debilidad en la pequeña empresa, sobre todo si vemos que el error lo cometen también las grandes, pero el problema es que las pequeñas empresas pueden no darse cuenta que la razón de las pocas ventas o los enormes costos de operación se pueden deber a una mala locación del negocio.

Como buena cantidad de soluciones, como el disminuir los inventarios, acelerar las cuentas por cobrar, vender los activos fijos que no son necesarios en la operación del negocio, son producto del conocimiento, la capacitación en áreas específicas como el control de la calidad o el manejo de los materiales, se hace necesario en forma creciente, ya que nadie nace sabiendo todo, y el empresario generalmente tiene una sola especialidad, por lo cual él se verá obligado a capacitarse en una gran variedad de temas que se perciben como problemas en la empresa.

Sin embargo, la capacitación también tiene una connotación hacia el futuro, y es que el conocimiento nos lleve a la prosperidad y al triunfo. ¿Pero cuáles son los factores que determinan el triunfo? De algún modo, los contrarios a los que significaban las debilidades, es decir, la experiencia y capacidad del dueño, el capital suficiente, un buen crédito ante las instituciones que nos interesan, una buena localización, métodos modernos de administración, un buen manejo contable y financiero, personal eficiente y una adecuada cobertura contra ciertos riesgos.

Por otro lado, la propuesta de esta tesis es que buena parte de los problemas que enfrenta la pequeña empresa, sean solucionados con su inclusión en parques industriales. Para que la idea fructifique, es necesario que la micro y pequeña empresa se integre en cadenas productivas que le permita trabajar orgánica y lógicamente como una unidad con un objetivo, en donde la división del trabajo se dé no a nivel de individuos sino de empresas.

“Es importante impulsar programas especializados para promover y financiar empresas integradoras para diversos giros de negocios de manera que su operación sea viable a mediano y largos plazos”.

También es necesario que los parques industriales se preparen para convertir a los pequeños empresarios en clientes. Para ello, desde muy atrás existe la idea de los edificios de propósito múltiple.

Los edificios de propósito múltiple (inventory buildings) encajan en esta categoría. Son adecuados para las compañías que tienen problemas con sus planes de expansión. Tales prospectos ven mejor posibilidad en el mudarse a tiempo en un edificio de propósito múltiple más que erigir uno para su propio y exclusivo uso. El costo es probablemente menor, y mejor construido que si lo hubiese construido con un constructor por los extras que resultan cuando usted intenta agregar este o aquel acabado, o aquella característica especial. Es como cuando usted y su esposa compran una casa existente o buscan un arquitecto y construyen la casa de sus sueños.

También los términos de un préstamo se obtienen más fácilmente en un edificio de propósito múltiple, que para hacer un edificio a la medida. Estamos comenzando a ver que una combinación de un edificio de propósitos múltiples no terminado, y su forma final desarrollada por técnicas de adecuación es una mejor solución.

Es como un factor en el mercado meta, debe satisfacer tanto al constructor como al prospecto.

“Generalmente las naves industriales forman parte de un Parque industrial, el cual se puede definir como un conjunto de naves industriales de una o diversas ramas situadas en un mismo lugar”.

El local industrial requiere un programa de distribución acorde con sus necesidades de maquinaria, almacenes, etc., pero además en ocasiones, y según sea el tipo de industria, ha de pensarse en su ubicación geográfica.

Es por ello que también un problema estratégico fundamental es resuelto por el parque industrial, el de la localización adecuada. En párrafos anteriores se mencionó la poca capacidad de los industriales para localizar un lugar adecuado para su industria, por ser este aspecto tema principalmente para especialistas, y porque el industrial es motivado principalmente por sus condiciones particulares de corto plazo.⁵

3.2 Inventario

Los inventarios son materiales que tienen un valor económico por su posible uso en algún momento del futuro. Al almacenar inventarios, las firmas pueden servirse de las mismas

⁵ UNAM. Administración De Micro Y Pequeñas Empresas. Antología

instalaciones para fabricar diversos productos. Ello les permite servir mejor a los clientes cuando la demanda es estacional o fluctuante. También permiten a las empresas aprovechar las ventajas de comprar en grandes cantidades o de prevenirse en contra de futuros incrementos en los precios.

3.2.1 Conceptos de inventario

Conjuntos de bienes corpóreos, tangibles y en existencia, propios y de disponibilidad e inmediata para su consumo (materia prima), transformación (productos en proceso) y venta (mercancías y productos terminados).

Bienes que se guardan a la mano para que el proceso de producción o para su venta a los clientes finales.⁶

Son las existencias de cualquier artículo o recurso utilizado en una organización.⁷

“Con lo mencionado por los autores, inventario son los bienes con los que cuenta la empresa para su funcionamiento”.

3.2.2 Los Principios de un inventario

1. Separación de funciones de adquisición, custodia, y registro contable.
2. Ninguna persona que interviene en intervalos deberá tener acceso a los registros contables que controlen su actividad.
3. El trabajo de empleados de almacén de inventarios será de complemento y no de revisión.
4. La base de valuación de inventarios será constante y consistente.

3.2.3 Objetivos del inventario

1. Prevenir fraudes de inventarios.
2. Descubrir robos y sustracciones de inventarios.
3. Obtener información administrativa, contable y financiera confiable de inventarios.
4. Valuar los inventarios con criterio razonable, consistente y conservador.
5. Proteger y salvaguardar los inventarios.
6. Promover la eficiencia del personal de almacén de inventarios.⁸

3.2.4 Criterios para elaborar un inventario

1. El cálculo que esperamos vender, según un pronóstico de ventas y gastos.
2. El círculo de la rotación de la mercancía, es decir, la rapidez con que se vende.

⁶ Rachamn, David. J. Mescon H, Michael. Bovée, Courtland L. Thill, John. V. (1996). Introducción A Los Negocios Enfoque Mexicano. Bogotá: Mcgraw-Hill. 8va Edición Pág. 233

⁷ Aquilano Jacobs, Chase. (2000). Administración De Producción Y Operaciones. México: Mcgraw-Hill 8va Edición Pág. 581

⁸ Perdomo Moreno, Abraham. (1984). Fundamentos De Control Interno. México: Ediciones Contables Y Administrativas. 2da Edición Pág. 87 Y 88

3. El sobreprecio que aumenta a la mercancía. Por lo general, este aumento es un tanto de lo que le costó, pero unas veces más y otras menos.⁹

3.2.5 Ventajas de un control de inventarios.

- Los niveles de stock se mantienen en un punto calculado para utilizar el capital circulante de la empresa con el máximo rendimiento.
- Puede disponer en cualquier momento del saldo actualizado de cada producto del stock.
- Las salidas de almacén se cargan a la producción sobre una base uniforme.
- Se reducen al mínimo los hurtos y las pérdidas.
- Se asegura la continuidad de la producción, ya que puede disponerse siempre de provisiones en la cantidad y calidad adecuadas y en el momento y lugar en que se necesitan.¹⁰

3.2.6. Control de inventarios

El control de inventario son actividades que determinan que bienes y servicios se generaran, en que cantidades y cuando.

Principia con pronósticos de la demanda que constituye el fundamento del plan de producción de base general. El programa maestro de producción se formula entonces a partir del plan de producción; establece las necesidades específicas de materiales y de capacidad. Si los materiales y la capacidad son adecuados, podrá comenzar la actividad de producción.

“El control de inventarios es para saber de forma exacta con qué y cuanto cuenta la empresa”

3.2.7 Tipos de control de inventarios

3.2.7.1 Pronósticos

Los buenos pronósticos permiten a los gerentes prestar un mejor servicio a los clientes y aprovechar mejor sus instalaciones. Todas las compañías deberían tratar de pronosticar la demanda de su sistema de producción, pero algunas no lo hacen de modo objetivo. Suponen que lo que sucedió en el pasado seguirá ocurriendo en el futuro.

3.2.7.2 Planeación maestra

La planeación maestra comprende tanto la “planeación agregada” como la “programación maestra de la producción”. La planeación agregada es una planeación base general y de largo alcance acerca de la cantidad y el tiempo de producción.¹¹

⁹ Lesur, Luis. (2007). Mi Negocio Propio. México: Editorial Clío, Libros Y Videos, SA. DE C.V. 1ra Edición Pág. 27

¹⁰ Hall, L. (1979). Administración De Empresas. México: Ediciones-Distribuciones, S.A. 1ra Pág. 263

¹¹ R. Hampton, David. (1989). Administración. México: Mcgraw-Hill. 3ra Edición. Pág. 704 Y 705

3.2.8 Métodos de valuación

Por lo general, los precios sufren variaciones en cada compra de mercancías que se hace durante el periodo contable. El objetivo de los métodos de valuación es determinar el costo que se ara asignado a las mercancías vendidas y el costo de mercancías disponibles al terminar el periodo. Se debe seleccionar el que brinde al negocio la mejor forma de medir la utilidad neta del periodo y el que sea más representativo de su actividad.

Existen varios métodos para esto:

1. Costo específico: El método de costo específico para valuar inventarios requiere que se lleve un registro detallado de la información relacionada con cada operación de compra, con el fin de que puedan identificarse las facturas específicas a que corresponden las mercancías disponibles, al final del periodo. A cada compra se le puede asignar un número especial o a los productos de un pedido específico se le puede poner una tarjeta, de modo que al momento de la venta sea posible determinar la factura a la que corresponde el artículo vendido: en esta forma puede conocerse a que facturas corresponden las mercancías disponibles y puede calcularse el costo real con base en dichas facturas. El método del costo específico es el mejor para las compañías que compran productos que pueden identificarse con facilidad mediante un número especial de serie o modelo, o bien, para compañías que manejan un número limitado de mercancías.

Este método no es práctico para grandes organizaciones que compren cantidades importantes de mercancías durante el periodo contable, debido al trabajo que representa identificarlas y llevar los registros de costo. A pesar de que se obtiene una medida exacta del costo de mercancías vendidas en el periodo contable, mediante el método del costo específico, esta rara vez se utiliza debido a la dificultad para identificar los productos y el alto costo que representa llevar registros detallados.

2. Primeras Entradas, Primeras Salidas: en el método de primeras entradas, primeras salidas o método PEPS de inventarios, se supone que las primeras mercancías compradas son las primeras que se venden. Por tanto, las mercancías en existencia al final del periodo serán las últimas, es decir, las de compra más reciente, valoradas al precio actual o al último precio de compra.

El cálculo del inventario final, de acuerdo con el método PEPS, se efectuara como sigue:

a) Sistema De Inventario Periódico

Fecha De La Compra	Cantidad	Precio Por Unidad	Costo Total	Fecha De La Venta	Cantidad
Enero 10	50 Sacos	\$50.00	\$2,500.00	Enero 15	30
Abril 20	200 Sacos	55.00	11,000	Abril 25	210
Julio 15	200 Sacos	52.50	10,500	Julio 15	170
Septiembre 5	50 Sacos	56.00	2,800	Septiembre 10	30

	500 Sacos		\$26,8000.00		
--	-----------	--	--------------	--	--

Guajardo Cantú, Gerardo. (1995). Contabilidad Financiera.

Este método refleja al final un saldo en inventarios mayor (sobreevaluado) y un costo de ventas menor (sobreevaluado).

Los 500 sacos de fertilizantes disponible para la venta, menos los 440 sacos vendidos, dejan un saldo en existencia al final del periodo contable de 60 sacos de fertilizantes. De acuerdo con el método PEPS estos 60 sacos valoran en la forma siguiente:

50 sacos a \$56.00	=	\$2,800.00	(valor del inventario final según método PEPS)
10 sacos a \$525.00	=	525	
60 sacos	=	\$3,325.00	

Guajardo Cantú, Gerardo. (1995). Contabilidad Financiera.

b) Sistema de inventario perpetuo

	Cantidad	Precio por unidad	Costo total
En enero 15 se vendieron quedan disponibles 20 sacos que son de enero 10 a un precio de \$50.00	30 sacos	\$50.00	\$1,500
En abril 25 se vendieron de abril 10 quedan 10 sacos a un precio de \$55.00	20 sacos 190 sacos	\$50.00 \$55.00	\$1,000 \$10,450.00
En julio 15 se vendieron de julio 15 quedan 40 sacos de disponibles a un precio de \$52.50	10 sacos 160 sacos	\$55.00 \$52.50	\$550.00 \$8,400.00
En septiembre 10 se vendieron quedan disponibles 10 sacos de julio 15 a un precio de \$52.50 y también quedan los 50 sacos de septiembre 5 a un precio de \$56.00	30 sacos	\$52.50	\$1,575.00

Guajardo Cantú, Gerardo. (1995). Contabilidad Financiera.

- Últimas salidas, primeras salidas: en el método de últimas salidas, primeras salidas o método UEPS de valuación de inventarios, se supone que las últimas mercancías compradas son las primeras que se venden. Las mercancías que se encuentran sin venderse al final del periodo representan las que se encontraban sin venderse al final del periodo representan las que se encontraban en existencia en el inventario inicial o los primeros productos comprados. Cuando se utiliza el método UEPS para valuación de inventarios, se supone que los primeros artículos comprados son los últimos que se venden: por tanto el inventario final debe evaluarse según el primer

precio de compra o el más antiguo. En este método, el inventario final es menos (subvaluado) y el costo de ventas es mayor. (sobrevaluado).

4. Promedio ponderado: el método de promedio ponderado para valuación de inventarios reconoce que los precios varían, se van comprando mercancías, durante el periodo fiscal. Por tanto, de acuerdo con este método, las unidades del inventario final serán valoradas al costo promedio por unidad de las existencias disponibles durante todo el año fiscal. Antes de calcular el valor del inventario final mediante el método del promedio ponderado, se tiene que determinar el costo promedio por unidad, que después se aplicara al número de unidades del inventario final.¹²

3.2.9 Carencia de inventarios

Esto hace más difícil coordinar la capacidad de producción con la época y volumen de demanda.¹³

3.2.10 Costos del inventario

Al tomar cualquier decisión que afecte el tamaño del inventario, se deben tener en cuenta los siguientes costos:

1. Costos de mantenimiento: esta amplia categoría incluye los costos de las instalaciones de almacenamiento, el manejo, el seguro, el hurto, la rotura, la obsolescencia, la depreciación, los impuestos y el costo de oportunidad del capital. Obviamente, los altos costos de mantenimiento tienden a favorecer unos bajos niveles de inventario y la reposición frecuente.
2. Costos de preparación (o de cambio en la producción). La fabricación de cada producto diferente implica obtener los materiales necesarios, arreglar la preparación del equipo específico, diligenciar los documentos requeridos, cargar de manera apropiada el tiempo y los materiales, y desalojar los anteriores suministros de material.

Si no hubiera costos o pérdida de tiempo en cambiar de un producto a otro, se producirían muchos lotes pequeños. Esto reduciría los niveles de inventario con el resultante ahorro en el costo.

Un gran desafío de la actualidad es tratar de reducir estos costos de preparación para permitir unos tamaños de lotes más pequeños.

3. Costos de las órdenes: estos se refieren a los costos administrativos y de oficina para elaborar la orden de compra o de producción. Los costos de las órdenes incluyen todos los detalles, tales como contar con artículos y calcular las cantidades de órdenes.

Los costos asociados con el mantenimiento del sistema necesario para rastrear las órdenes están también incluidos en los costos de las órdenes.

¹² Guajardo Cantú, Gerardo. (1995). Contabilidad Financiera. México: Mcgrawhill 2da Edición Pág. 421, 431 A 435

¹³ Mercado, H. Salvador. (1998). Mercadotecnia, Principios Y Aplicaciones Para Orientar La Empresa Hacia El Mercado. México: Limusa. 3ra Edición. Pág. 43

4. Costos de los faltantes: cuando las existencias de un artículo están agotadas, los pedidos de ese artículo deben esperar hasta que estas se repongan o cancelarse. Existe una transacción entre llevar las existencias para satisfacer la demanda y los costos resultantes del agotamiento de las mismas. Este equilibrio es algunas veces difícil de lograr, porque no es posible calcular las utilidades perdidas, los efectos de perder clientes o las sanciones por retraso. Con frecuencias, el costo asumido por los faltantes es un poco más que una conjetura, aunque es posible especificar una gama de tales costos.

Establecer la cantidad correcta que debe pedirse a los vendedores, o el tamaño de los lotes presentados a las instalaciones productivas de una firma, implica una búsqueda del costo total mínimo resultante de los efectos combinados de cuatro costos individuales: los costos de mantenimiento, los costos de preparación, los costos de los pedidos y los costos de los faltantes. Como es obvio, la oportunidad de estos pedidos es un factor crítico que puede tener un impacto en el costo del inventario.

3.2.11 Demanda independiente versus demanda dependiente

En el manejo del inventario es importante entender la diferencia entre demanda dependiente y de demanda independiente. La razón es que los sistemas de inventarios totales están basados en el hecho de si la demanda se deriva de un producto final o si se relaciona con el artículo mismo.

La distinción entre demanda independiente y demanda dependiente es la siguiente: en la demanda independiente, las demandas de los diferentes artículos no están relacionadas entre sí. En la demanda dependiente, la necesidad de cualquier artículo es un resultado directo de la necesidad de otro artículo, usualmente un artículo de mayor nivel del cual forma parte. Como concepto, la demanda dependiente es un problema computacional relativamente directo. Las cantidades necesarias de un artículo de demanda dependiente se calculan con base en el número necesario de cada artículo de mayor nivel en el cual está siendo utilizado. Por ejemplo, si una compañía automotriz planea producir 500 autos por día, necesitará 2,000 rines y llantas (además del repuesto). Se deriva rápidamente.

Por otra parte, la demanda de autos es independiente, proviene de muchas fuentes externas a la firma automotriz y no forma parte de otros productos; no se relaciona con la demanda de otros productos.

Para determinar las cantidades de artículos independientes que deben producirse, las firmas recurren a los departamentos de ventas y de investigación de mercados. Utilizan una serie de técnicas que incluyen las encuestas a los clientes, las técnicas de proyección las tendencias económicas y sociológicas.¹⁴

3.3 Control

Control es un conjunto de provisiones incluidas en las estructuras y en las normas de trabajo de una empresa, para que en el desarrollo de las actividades se produzca una

¹⁴ Aquilano Jacobs, Chase. (2000). Administración De Producción Y Operaciones. México: Mcgraw-Hill 8va Edición Pág. 582 Y 583

comprobación y cotejo automático previniendo errores y fallas para proveer información segura, proteger los bienes de la empresa y promover la eficiencia en la operación y la adhesión a las políticas administrativas.¹⁵

3.3.1 Conceptos de control

Proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas.¹⁶

“La idea o fin del control es asegurar de que todo marcha de acuerdo a lo establecido”.

3.3.2 ¿Porque es importante el control?

Todas las empresas públicas, privadas o mixtas, ya sean comerciales, industriales o financieras, deben de contar con instrumentos de control administrativo, tales como un buen sistema de contabilidad, apoyado por un catálogo de cuentas eficiente y practico, deben contar, además, con un sistema de control interno, para confiar en los conceptos, cifras, informes, y reportes de los estados financieros.

3.3.3 Objetivos del control

- A. Prevenir fraudes.
- B. Descubrir robos y malversaciones.
- C. Obtener información administrativa, contable financiera confiable y oportuna.
- D. Localizar errores administrativos, contables y financieros.
- E. Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la empresa.
- F. Promover la eficiencia del personal.
- G. Detectar desperdicios innecesarios tanto de material, tiempo, etc.
- H. Mediante su evaluación, graduar la extensión del análisis, comprobación (pruebas) y estimación de las cuentas sujetas a auditoria, etc.

3.3.4 Supervisión constante del control

Para la obtención de la máxima eficiencia del sistema de control interno, es necesario su vigilancia periódica y metódica, por parte de:

1. Gerente general.
2. Contralor.
3. Comisarios o consejo de vigilancia
4. Auditores internos.
5. Auditores externos, etc.

¹⁵ Laris Casillas, Francisco. Javier. (1966). Administración Integral. México. 1ra Edición Pág. 151

¹⁶ F. Stoner, A.F. Freeman, R. Edward. Gilbert Jr, Daniel. R. (1996). Administración. México: Prentice-Hall, Inc. 6ta Edición Pág. 610 6ta

3.3.5 ¿Porque la administración de materiales?

Compañías modernas como Harley Davidson también están intentado volverse más eficientes y rentables poniendo mayor atención a la forma en que maneja el inventario, los bienes y materiales que acumulan para el proceso de producción y para su venta a los finales. Toda compañía necesita un sistema de control de inventarios, una manera determinar las cantidades correctas de abastecimientos y productos a la mano y de identificar el punto donde se encuentran. El control de inventarios también significa su protección.¹⁷

3.3.6 Control interno

3.3.6.1 Concepto de control interno

Plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa.¹⁸

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adaptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover la eficiencia operacional y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración.¹⁹

El control interno comprende la organización sistemática del trabajo administrativo y de los procedimientos de rutina, con el objeto de prevenir el fraude, los errores y los trabajos inútiles mediante el efecto disuasivo de los controles ejercidos.²⁰

“El control interno tiene como fin evitar las pérdidas de cualquier índole o área en la empresa”

3.3.7 Los 7 elementos del control interno

1. Organización.
2. Catálogo de cuentas.
3. Sistema de contabilidad.
4. Estados financieros.
5. Presupuestos y pronósticos.
6. Entrenamiento, eficiencia y moralidad del personal.

¹⁷Rachamn, David. J. Mescon H, Michael. Bovée, Courtland L. Thill, John. V. (1996). Introducción A Los Negocios Enfoque Mexicano. Bogotá: McGraw-Hill. 8va Edición Pág. 233

¹⁸ Perdomo Moreno, Abraham. (1984). Fundamentos De Control Interno. México: Ediciones Contables Y Administrativas. 2da Edición Pág. 3,87 a 91

¹⁹ Santillana González, Juan Ramón. (2015). Establecimiento De Sistemas De Control Interno. México: Pearson. 3ra Edición Pág. 2

²⁰ Hall, L. (1979). Administración De Empresas. México: Ediciones-Distribuciones, S.A. 1ra Edición Pág. 263

7. Supervisión.

3.3.8 Principios del control interno

1. Separación de funciones de operación, custodia y registro.
2. Dualidad o plurilateral de personas en cada operaciones; es decir, en cada operación de la empresa, cuando menos deben intervenir dos personas.
3. Ninguna persona debe tener acceso a los registros contables que controlan su actividad.
4. El trabajo de empleados será de complemento y no de revisión.
5. La función de registro de operaciones será exclusivo del departamento de contabilidad.²¹

3.4 Mercadotecnia

Muchas personas creen que es un sinónimo de ventas personales. Otros piensan que es equivalente a las ventas personales y la publicidad, otros más suponen que tiene algo que ver con la disponibilidad de artículos en las tiendas, el diseño de exhibiciones y el mantenimiento de inventarios de productos para ventas futuras. En realidad la mercadotecnia incluye todas estas actividades y otras más.

La mercadotecnia tiene dos facetas: la primera es una filosofía, una actitud, perspectiva u orientación administrativa que pone énfasis en la satisfacción del cliente. La segunda consiste en que la mercadotecnia es una serie de actividades que se utilizan para implantar esta filosofía. La definición de la American Marketing Association (Asociación Norteamericana De Mercadotecnia, AMA, por sus siglas en inglés) abarca ambos puntos de vista: "la mercadotecnia es el proceso de planeación y ejecución del concepto, establecimiento de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan las metas individuales y las de la empresa.

3.4.1 Concepto de mercadotecnia

Es el proceso de planear y ejecutar la concepción, precios, promoción, y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan las metas individuales y las de la empresa.²²

Es un conjunto de actividades que desarrolla una empresa en el ámbito de sus mercado, orientadas a satisfacer necesidades y deseos del consumidor y, asimismo, para contribuir al mejoramiento de los niveles de vida en general.

Lo anterior lo podemos ampliar considerando a la mercadotecnia como el estudio y aplicación del conjunto de técnicas sobre comercialización o mercadeo de los productos.

Comprende todas las actividades que son necesarias para llevar las mercancías desde el sitio en que se producen hasta el lugar y condiciones en que son requeridas por el consumidor final.

²¹ Perdomo Moreno, Abraham. (1984). Fundamentos De Control Interno. México: Ediciones Contables Y Administrativas. 2da Edición Pág. 4 Y 5

²² Lamb – Hair – McDaniel Marketing pág. 4 4ta edición 1998

“La mercadotecnia es establecer la forma en que se dará a conocer algún producto”.

3.4.2 Importancia de la mercadotecnia

La importancia de la mercadotecnia puede ser demostrada más específicamente al observar que el gasto por actividades mercadotécnicas es un renglón muy significativo en los gastos de la empresa.

3.4.3 Las 4P del marketing mix

El concepto de las 4 Ps del marketing mix ha sido fundamental para el desarrollo de la teoría del marketing moderno y, si bien es cierto que los tiempos, el consumidor y el mercado han cambiado de manera drástica; es importante para nosotros como empresarios comprender estos conceptos que son clave para construir nuestras estrategias de marketing.

La mezcla de mercadotecnia (*Marketing Mix*) se lleva a cabo cuando se elabora un producto que cumpla con las necesidades y deseos del consumidor examinados con detenimiento y se ofrece a un precio determinado, se pone a disponibilidad en lugares o canales de distribución particulares y se lleva a cabo un plan de promoción o comunicación que genere interés y facilita los procesos de intercambio y desarrollo de relaciones. Los cuatro factores son los elementos de la mezcla de mercadotecnia conocida como las “cuatro Ps”.

La mezcla de mercadotecnia es un conjunto de variables o herramientas controlables que se combinan para lograr un determinado resultado en el mercado meta, como influir positivamente en la demanda, generar ventas, entre otros.

La mezcla de mercadotecnia es uno de los elementos tácticos más importantes de la mercadotecnia moderna y cuya clasificación de herramientas o variables (las 4 P's) se ha constituido durante muchos años en la estructura básica de diversos planes de marketing, tanto de grandes, medianas como de pequeñas empresas, pero los avances tecnológicos van permitiendo la creación de nuevos escenarios para los negocios, también van apareciendo nuevas propuestas de clasificaciones para las herramientas y variables de la mezcla de mercadotecnia; las cuales, pretenden sustituir a las tradicionales 4 P's porque consideran que ya han cumplido su ciclo y que están obsoletas para las condiciones del mercado actual.



Staton, William J. J, Michael. Walker, Etzel Y Bruce. (2014). Fundamentos De Marketing México: Mcgraw-Hill Interamericana.

3.4.3 Las 4P consisten en: producto, precio, plaza y promoción.

Producto: Es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta.

Sus variables:

- Variedad.
- Calidad.
- Diseño.
- Características.
- Marca.
- Envase.
- Servicios.
- Garantías.

Precio: Se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio.

Sus variables:

- Precio de lista.
- Descuento.
- Complementos.
- Periodo de pago.
- Condiciones de crédito.

Plaza: También conocida como Posición o Distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta.

Sus variables:

- Canales.
- Cobertura.
- Surtido.
- Ubicaciones.
- Inventario.
- Transporte.
- Logística.

Promoción: Abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto.

Sus variables:

- Publicidad.
- Venta personal.
- Promoción de ventas.
- Relaciones públicas.
- Telemercado.

- Propaganda.²³

3.4.5 El ambiente de la mercadotecnia

Si bien el marketing empieza en Latinoamérica en los años setenta, podría pensarse que su verdadera aplicación ha comenzado en los años noventa, con la liberación de los mercados. A partir de la orientación de marketing se puede decir que las empresas deben definir sus actividades en función de sus necesidades que satisfacen y no en función de sus productos o servicios. Esta proposición es muy importante pues es lo que aumenta la flexibilidad estratégica de la empresa. Le permite aumentar la capacidad de acción, definir su situación competitiva y resistir mejor los cambios tecnológicos.

Si bien el marketing no es equivalente a comercio (puesto que el marketing engloba diversas actividades internas y externas de la empresa), sin duda el comercio es la actividad empresarial en la cual se manifiesta con la mayor fuerza esta disciplina. En efecto, si bien la concepción moderna del marketing se presenta en siglo XX, el espíritu del marketing existe en el mundo desde la noche de los tiempos. En efecto, el marketing existe en el mundo desde que existe el comercio.

J.K.Galbraith, identifican a diversas etapas del desarrollo económico. Sin seguirlas estrictamente podemos decir que el devenir histórico del comercio existe en las etapas siguientes:

- Autosuficiencia económica.
- Intercambio primitivo.
- Etapa de trueque.
- Aparición de los mercados.
- Aparición de la moneda.
- Aparición de los comerciantes.
- Sociedad de consumo.
- Sociedad de servicios.

Existen muchas discusiones sobre la relación entre marketing y subdesarrollo. Innumerables autores han tratado de explicar las razones por las cuales existe el subdesarrollo. La mayoría de las teorías explicativas del subdesarrollo pueden encuadrarse en tres grandes corrientes:

- La corriente económica: sustenta que el desarrollo de un país es cuestión de tiempo, como en el caso de los organismos biológicos, los países menos avanzados serían como los niños, que con el correr del tiempo se convertirían en personas adultas, (como los países avanzados).
- La corriente sociológica: los países actualmente lograron su desarrollo, porque en el momento de su despegue tuvieron condiciones adecuadas que no se repiten en los países pobres.
- La corriente política: Considera que los países pobres existen fundamentalmente debido a la explotación que sufren de los países ricos.

²³ Staton, William J. J, Michael. Walker, Etzel Y Bruce. (2014). Fundamentos De Marketing México: Mcgraw-Hill Interamericana. 13a. Edición

3.4.6 Clasificación, objetivos y funciones de mercados

Se presentan las características del consumidor y del mercado Latinoamericano como elemento adicional se presenta al consumidor latinoamericano y al consumidor noroccidental frente a frente.

El análisis comparativo comienza con:

Aspectos Demográficos:

- Población urbana y rural: comparativo de la población urbana de: América Latina y el Caribe, todos los países en desarrollo, América del Norte, CEE y países industrializados.
- Distribución de la población por edad y sexo: Países Noroccidentales y Latinoamérica, con rangos de menos de 15 años, entre 15 y 64 años, y más de 65 años.
- Ciclo de vida de las familias: comparación de la distribución de la población por edad y sexo entre México y los Estados Unidos.

Aspectos Culturales:

- Instrucción y educación: Porcentaje de alfabetización entre América Latina, todos los países en desarrollo, Estados Unidos, CEE, y países industrializados.
- Religión: Comparación entre la religión católica y protestante por regiones.
- Raza: Principales orientaciones culturales de los diversos grupos raciales existentes en Latinoamérica.

Aspectos Económicos:

- Ingreso per cápita: Comparación entre el PNB y el PIB real ajustado per cápita
- Distribución de la riqueza mundial por regiones: Incluye a los Estados Unidos, Canadá, CEE, países en desarrollo, América Latina y el Caribe.
- Distribución interna de la riqueza: Cantidad de veces que el 20% más rico tiene la riqueza del 20% más pobre.
- Índices de desarrollo humano: países de Latinoamérica.
- Infraestructura:
 1. Comunicaciones: radio, TV, diarios, telefonía en países industrializados, países en desarrollo, y América Latina y el Caribe.
 2. Distribución: Relación entre el nivel de desarrollo de un país y el largo de la cadena de distribución.
 3. Sector informal: porcentaje de la población que trabaja en el sector informal urbano, en países de Latinoamérica.
 4. La información del marketing: herramientas de las que se disponen para conocer los mercados.

Finalmente incluye un apartado donde se muestra la posición del potencial de desarrollo de los países de América Latina.

3.4.7 Comportamiento del consumidor

El concepto de comportamiento se refiere a aquella actividad interna o externa del individuo o grupo de individuos dirigida para satisfacer sus necesidades mediante bienes o servicios.

Sus cuatro componentes:

- El comportamiento del consumidor y el producto
- El comportamiento del consumidor y el precio
- El comportamiento del consumidor y la plaza
- El comportamiento del consumidor y la promoción.

También se plantea un “modelo global “del comportamiento a nivel individual, en las que se examinan:

- Las sensaciones: estímulo, órgano sensorial y relación sensorial
- Los sentidos: vista, oído, gusto, olfato, tacto, equilibrio, sentido cenestésico
- La percepción: selección, organización y selección de los estímulos

Las Jerarquías De Las Necesidades:

La pirámide de Maslow forma parte de una teoría psicológica que inquiriere acerca de la motivación y las necesidades del ser humano: aquello que nos lleva a actuar tal y como lo hacemos. Según Abraham Maslow, un psicólogo humanista, nuestras acciones nacen de la motivación dirigida hacia el objetivo de cubrir ciertas necesidades, las cuales pueden ser ordenadas según la importancia que tienen para nuestro bienestar.

Es decir, que Maslow proponía una teoría según la cual existe una jerarquía de las necesidades humanas, y defendió que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados. A partir de esta jerarquización se establece lo que se conoce como *Pirámide de Maslow*.

- Pirámide de Maslow: necesidad de movimiento, necesidad de respiración, necesidad de alimentación, necesidad de alimentación, necesidad de temperatura adecuada, necesidad de descanso o reposo, necesidad de sexo, necesidad de anticipación o de seguridad, necesidad de afiliación, pertenencia, y amor, necesidad de respeto y autoridad, necesidad de autorrealización.
- La motivación: fisiológicas o primarias y secundarias o sociales.
- Las actitudes: elementos cognitivos, afectivos y conductuales.
- La cultura y sus características: naturalidad, utilidad, dinámica y aprendizaje.
- Los valores: creencias durables, preferencias personales y sociales, y preferencias jerarquizadas. Los grupos sociales: clase social y comportamiento del consumidor.
- Los estilos de vida: vals y sygla.
- Aspectos económicos del consumo: recursos directos e indirectos

Finalmente se revisa el modelo del proceso de la toma de decisiones, en sus etapas de: Reconocimiento del problema, búsqueda de información, análisis de la información, acto de compra, utilización y análisis postcompra.

3.4.8. Segmentación, selección y posicionamiento de mercado

La segmentación de mercados es el proceso de analizar el mercado con el fin de identificar grupos de consumidores que tienen características comunes con respecto a la satisfacción de necesidades específicas.

La segmentación tuvo el siguiente desarrollo en la historia:

- Producción artesanal sobre medida.
- Masificación.
- Variedad de productos.
- Segmentación especializada.
- Producción masiva sobre medida.

Para segmentar un mercado se sigue un proceso relativamente simple, que consiste en cuatro etapas:

- Delimitación del área de mercado.
- Identificación de las variables de segmentación.
- Segmentación en función de las variables identificadas.
- Identificación de las características de cada segmento.

Las variables más usadas para segmentar un mercado son:

- Demográficas: sexo, edad, raza, lugar de residencia, características físicas.
- Socioeconómicas: niveles de ingreso, nivel de educación, profesión clase social.
- Psicográficas: niveles de extroversión,, grado de innovación, características culturales.
- Uso o utilización: por cantidad de uso, por tipo de uso, por oportunidad de uso, por lealtad de marca.
- Estilo de vida: VALS (valores, actitudes y estilo de vida).

El posicionamiento es la manera en que un producto o servicio es percibido por el segmento de consumidores al que está dirigido, en función de las variables más importantes que el segmento de mercado toma en cuenta para la elección y utilización de clase de productos.

Para posicionar un producto se siguen las siguientes etapas:

- Segmentación de mercado.
- Evaluación de interés de cada grupo.
- Selección de un segmento (o varios) objetivo.
- Identificación de las diversas posibilidades de posicionamiento para cada segmento escogido y desarrollo de un concepto.²⁴

²⁴ UNAM. Mercadotecnia 1. Antología

3.4.9 Filosofías de la administración de la mercadotecnia

Cuatro filosofías de la competencia influyen fuertemente en las actividades de la mercadotecnia de una empresa. A estas filosofías suele llamársele orientaciones a la producción, ventas, mercadotecnia y mercadotecnia social.

3.4.9.1 Orientación a la producción

La orientación a la producción es una filosofía que se enfoca hacia la capacidad interna de la empresa, en lugar de hacerlo hacia los deseos y necesidades del mercado. Significa que la administración valora sus recursos y formula tres preguntas: “¿Qué hacemos mejor?”, “¿que pueden diseñar nuestros ingenieros?” , “¿Qué es fácil producir con nuestro equipo?” en el caso de una empresa de servicios, los administradores se preguntan: “¿Cuáles son los servicios más convenientes que nuestra organización puede ofrecer?” y “¿Cuáles son nuestras ventajas competitivas?” algunas llamaron a esta orientación estrategia de mercadotecnia de tipo field of dreams, en referencia a la expresión de la película Campo de los sueños que afirma “si lo construimos, ellos vendrán”.

No hay nada malo en evaluar la capacidad de una empresa, de hecho, estas evaluación son consideradas fundamentales en la planeación estratégica de mercadotecnia.

La orientación a la producción no necesariamente condena al fracaso a una empresa, especialmente no en el corto plazo. En ocasiones, lo que mejor puede producir una compañía es exactamente lo que desea el mercado. En otros casos, como cuando la competencia es débil o la demanda excede la oferta, una empresa con orientación a la producción puede sobrevivir y hasta prosperar. Sin embargo, es más frecuentes que las compañías con éxito en los mercados muy competidos tengan una idea clara de que primero deben determinar lo que desean los clientes y luego fabricarlos, en lugar de enfocarse en lo que la administración de la empresa cree que debe producirse.

3.4.9.2 Orientación a las ventas

La orientación en las ventas se basa en la idea de que las personas compraran más productos y servicios si se utilizan técnicas enérgicas de ventas, y que grandes ventas rinde grandes utilidades. No solo se hace hincapié en las ventas al consumidor final, sino que también se estimulan a los intermediarios a vender los productos de los fabricantes de manera más agresiva. Para las empresas orientadas a las ventas, la mercadotecnia significa vender cosas y cobrar dinero.

El problema fundamental de la orientación a las ventas, al igual que con la orientación a la producción, es que no existe la comprensión de las necesidades y deseos del mercado. Las compañías orientadas a las ventas con frecuencia encuentran que a pesar de la calidad de sus vendedores, no pueden convencer a la gente de comprar bienes o servicios que no desean ni necesitan.

3.4.9.3 Orientación a la mercadotecnia

La orientación a mercadotecnia, que es el fundamento de la filosofía contemporánea de mercadotecnia, se basa en el entendimiento de que una venta depende no de un vendedor insistente y audaz, si no de la decisión de un cliente de comprar un producto. La importancia

que un negocio da a sus productos, no necesariamente asegura su éxito. Al contrario, lo que un cliente piensa que está comprando –el valor percibido- es lo que define su potencial para tener éxito. En el caso de empresas orientadas a la mercadotecnia, esta significa la construcción de relaciones con los clientes.

Esta filosofía llamada concepto de mercadotecnia, es sencilla y por si sola es una llamada de atención. Indica que la razón de ser, social y económica, de una organización es satisfacer los deseos y necesidades del cliente y, al mismo tiempo, cumplir con los objetivos de la empresa. El concepto de mercadotecnia incluye lo siguiente:

- Un enfoque en las necesidades del cliente, para que la compañía pueda diferenciar sus productos de la oferta de la competencia.
- La integración de todas las actividades de la empresa, incluso la producción para satisfacer estas necesidades
- Alcanzar los objetivos a largo plazo de la compañía mediante la satisfacción legal y responsable de los deseos y necesidades del cliente.

3.4.9.4 Orientación a la mercadotecnia social

Una razón por la que la una empresa con orientación a la mercadotecnia tal vez decida no ofrecer los beneficios que buscan los clientes es que tales beneficios podrían ser dañinos para los individuos o la sociedad. Esta depuración significativa del concepto de mercadotecnia, llamado concepto de mercadotecnia social, señala que una organización existe no solo para satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes y cumplir los objetivos de la organización, sino también para preservar o mejorar los intereses al largo plazo de los individuos y la sociedad. La venta de productos y envases “no dañinos al medio ambiente”.

3.4.10 El enfoque de la empresa

La gente en las empresas orientadas a las ventas tiende a “ver hacia adentro”, concentrándose en vender lo que la compañía produce, en lugar de producir lo que el mercado desea. Muchas de las fuentes históricas de ventajas competitivas – tecnología, innovación, economías de escala- permitieron a las empresas enfocar sus esfuerzos hacia adentro y prosperar. En la actualidad la mayoría de las compañías de éxito han cambiado a un enfoque externo, rentado al cliente. Este enfoque reconoce que ninguna superioridad técnica llevara al éxito, a menos que esté enfocada a las necesidades del cliente.

3.4.11 Valor por el cliente

El valor para el cliente es la relación entre los beneficios y el sacrificio necesario para obtenerlos. El cliente determina el valor tanto de los beneficios como la de los sacrificios .la creación de valor para el cliente es una estrategia o clave de negocios de muchas empresas exitosas.

3.4.12 Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente es la que obtiene, de que un producto alcanzo excedió sus expectativas.

	¿Cuáles es el enfoque de la organización	¿En qué negocio está usted?	¿A quién está dirigido el producto?	¿Cuál es su meta principal?	¿Cómo trata de alcanzar su meta?
Orientación a las ventas	Hacia adentro, sobre las necesidades de la empresa	La venta de bienes y servicios	A todas las personas	Utilidades por medio de un volumen máximo de ventas	Principalmente mediante una promoción interna
Orientación a la mercadotecnia	Hacia afuera, sobre los deseos y preferencias de los clientes	La satisfacción de las necesidades y deseos del consumidor	Grupos específicos de personas	Utilidades mediante la satisfacción del cliente	Por medio de actividades coordinadas de mercadotecnia

Lam, Hair, Mcdaniel, (1998). Marketing. México: International Thomson Editores, S.A. DE C.V.

3.4.13. Intercambio

Intercambio es el término clave en la definición de mercadotecnia. El concepto de intercambio es muy sencillo. Significa que las personas ceden algo para recibir un bien (o servicio) que quisieran tener. Solemos pensar en el dinero como el medio de intercambio. “cedemos” el dinero para “obtener” los bienes y servicios que deseamos. Sin embargo, el dinero no es indispensable en el intercambio. Dos personas tienen la opción de canjear o intercambiar artículos como tarjetas de béisbol o pinturas de óleo.

Es necesario satisfacer cinco condiciones para que tenga lugar cualquier clase de intercambio:

- Debe haber por lo menos dos partes.
- Cada una debe tener algo que la otra desea.
- Cada parte será capaz de comunicarse con la otra y de entregar los bienes o servicios que esta busca.
- Cada cual tendrá libertad de aceptar o rechazar la oferta del otro.
- Cada quien deseara negociar con la otra parte.

El intercambio no necesariamente se llevara a cabo aunque existan todas estas condiciones. No obstante, son necesarias para que suceda. Por ejemplo usted coloca un anuncio en el periódico local para comunicar que su automóvil usado está en venta a determinado precio. Varias personas le llamaran para preguntar sobre el precio del vehículo; algunos desearan manejar para comprobar sus condiciones y uno o más incluso hacerle una oferta. Las cinco condiciones son necesarias para que exista un intercambio, pero, a menos que usted haya logrado un acuerdo con un comprador y realmente venda el automóvil, el intercambio no habrá tenido lugar. Observe que la mercadotecnia ocurre

aunque no se efectúe el intercambio. En el ejemplo que acabamos de analizar, usted habría realizado actividades de mercadotecnia aunque nadie haya comprado su vehículo.

3.4.14 Conceptos de intercambio

Idea de que la gente cede algo para obtener un bien (o servicio) que desea.²⁵

“El intercambio es cambiar un objeto por otro con otra persona”.

3.4.15 El consumidor

El objetivo fundamental del sistema mercadotécnico es servir al consumidor final. Se hacen grandes esfuerzos por parte de los ejecutivos de mercadotecnia para obtener información respecto de los consumidores; quienes son y en donde están ubicados, sus ingresos y deseos, sus motivaciones y actitudes y sus habilidades de compra.

Los consumidores deben ser estudiados con mucho cuidado; se debe comenzar con un análisis de la población, de sus ingresos y normas de gastos, para lograr establecer el mercado potencial.

3.4.15.1 Conceptos de consumidor

Consumidor es aquel que utiliza las mercancías o artículos que compra ya sean bienes o servicios producidos.

“El consumidor es el que prueba o consumo algún producto por necesidad”.

3.4.16 Concepto de mercado

El concepto de mercado tiene diversas interpretaciones, hay un mercado de valores, uno de automóviles, de muebles al por mayor, y al por menor, y un mercado nacional y local para materiales de construcción. Una persona puede ir al mercado; otra puede planear poner sus producto en el mercado, ¿Qué es entonces un mercado?

En mercado se define como un lugar o área geográfica en que se encuentra y operan los compradores y vendedores, se ofrecen a la venta mercancías o servicios y en que se transfiere la propiedad de un título. Un mercado también puede definirse como el conjunto de demanda por parte de los clientes potenciales de un producto o servicio.²⁶

“El mercado es donde el lugar donde los productores venden sus productos al público”.

²⁵Lam, Hair, Mcdaniel, (1998). Marketing. México: International Thomson Editores, S.A. DE C.V. 4ta Edición Pág. 3 A 8

²⁶ Mercado, H. Salvador. (1998). Mercadotecnia, Principios Y Aplicaciones Para Orientar La Empresa Hacia El Mercado. México: Limusa. 3ra Edición Pág. 32, 33, 43, 67 Y 71

3.4.17 ¿Qué son las tienditas de abarrotes?

Las tienditas de abarrotes son tiendas pequeñas que manejan una línea limitada de bienes básicos, de mucha rotación. Algunos ejemplos serían las tiendas 7-Eleven, Circle K y Stop-N-Go. Estas tiendas se ubican cerca de zonas residenciales y están abiertas muchas horas, los siete días de la semana. Las tiendas de abarrotes tienen que cobrar precios altos para compensar sus elevados costos de operación y su menor volumen de ventas.

Empero, satisfacen una necesidad importante de los consumidores. Los consumidores recurren a las tiendas de abarrotes para completar sus compras en horas inhábiles o cuando tienen poco tiempo y están dispuestos a pagar por esa comodidad.²⁷

3.4.18 Producto

3.4.18.1 Concepto de producto

Bien o servicio utilizado como la base de comercio.

“Combinación de insumos que hacen algo en particular, para el consumo de las personas”.

3.4.19 Tipos de productos

Productos tangibles e intangibles es muy cómodo agrupar a los productos en bienes tangibles o servicios e ideas intangibles, pero en la realidad las cosas no son tan sencillas. Casi todos los productos son combinaciones de componentes tangibles e intangibles.

Los mercadólogos disponen de diversos métodos de clasificación de productos al desarrollar una estrategia de mercadotecnia.

3.4.19.1 Productos de consumo

Producto de venta exclusiva a los consumidores, incluidos productos de conveniencia, productos de compra planeada y productos especiales.

3.4.19.2 Productos de conveniencia

Productos de disposición inmediata, bajo precio, intensa publicidad y de rápida y frecuente compra por los consumidores.

Los bienes o servicios que la gente compra con frecuencia, sin pensarlo mucho, se conocen como productos de conveniencia, artículos de bajo costo como pasta de dientes, refrescos y navajas de afeitar. Servicios personales de rutina como la tintorería, el revelado de películas y las fotocopias también son productos de conveniencia. Dado que el comprador ya está familiarizado con estos productos, el hábito es una poderosa influencia en la decisión de compra. La gente compra siempre la misma marca o va a la misma tiendita por facilidad.

²⁷ Kotler, Philip. Armstrong, Gary. (2013). Mercadotecnia. México: Pearson. 11a. Edición Pág. 513

3.4.19.3 Productos de compra planeada

Productos de compra planeada: productos en cuya compra el consumidor invierte mucho tiempo a fin de comprar precios, calidad y servicio.

Las compras que requieren de mayor reflexión corresponden a la categoría de productos de compra planeada. Se trata de bienes y servicios muy importantes que una persona no compra todos los días: un estero, un traje, los servicios de un decorador de interiores o la inscripción en una universidad.

3.4.19.4 Productos especiales

Productos por los cuales el consumidor está dispuesto a hacer un esfuerzo especial de localización.

La gente emplea un método diferente cuando compra productos especiales, artículos mentalmente elegidos con anticipación y para los cuales el consumidor no cuenta con un sustituto aceptable. Se trata de cosas como el perfume Chanel, los trajes de High Life o los autos BMW, marcas particulares que el comprador desea en especial y que buscara por todas partes y a cualquier precio.²⁸

3.4.20 Rotación De Producto

Cada mercancía tiene una rotación diferente, unos artículos se venden más rápido que otros, por ejemplo los productos de una verdulería tienen una gran rotación. Pues cada semana hay que renovarlos, lo que implica una rotación de 52 veces al año.²⁹

3.4.21 Cómo mantener su empresa en el mercado

1. Defina su negocio y su estrategia: Las empresas deben definir su negocio a partir de las necesidades que satisfacen con los productos y servicios que ofrecen. Entendiendo su negocio, deben estructurar su estrategia, que consiste en establecer ventajas competitivas que aseguren ganar la preferencia de los clientes.
2. Desarrolle el talento humano: Las empresas que perduran tienen la habilidad de atraer y retener a los mejores talentos, logrando su compromiso y alta productividad.
3. Sea una Organización que aprende: Hoy en día las empresas deben aprender, evolucionar, innovar y progresar permanentemente, pues el mundo es altamente cambiante y exigente. Aprender es una obligación. Incorpore conocimiento y nuevas tecnologías.
4. Primero atienda su mercado natural: Está demostrado que la sofisticación de la demanda interna (hábitos de consumo más exigentes) y la satisfacción de la misma es una de las bases sólidas para ser competitivos y eficientes. Para empezar, concéntrese en su mercado más próximo.

²⁸ Rachamn, David. J. Mescon H, Michael. Bovée, Courtland L. Thill, John. V. (1996). Introducción A Los Negocios Enfoque Mexicano. Bogotá: Mcgraw-Hill. 8va Edición Pág. 340 A 342

²⁹ Lesur, Luis. (2007). Mi Negocio Propio. México: Editorial Clío, Libros Y Videos, SA. DE C.V. 1ra Edición Pág. 27

5. Los gustos de los clientes cambian en meses: Los hábitos de consumo de los clientes de hoy cambian frecuentemente y lo que hoy tiene demanda mañana no. Quien no tenga la información a tiempo y, sobretodo, quien no haga un adecuado uso de la misma ajustando sus procesos, recursos y oferta de productos y servicios, quedará muy pronto fuera del mercado.
6. No produzca lo que a usted le gusta, si no lo que el mercado está dispuesto a comprar: Se debe tener claro qué productos y servicios son los que demanda el consumidor final y, sobretodo, cuál es su capacidad de pago. Existen estanterías llenas de productos que no le gustaron al cliente y estanterías que fácilmente se vacían. Allí es donde se sabe exactamente lo que el cliente quiere.
7. Conozca la competencia: La empresa debe conocer quiénes son sus competidores, qué hacen, cómo lo hacen y para qué lo hacen, con el fin de establecer una posición clara frente a la competencia. De ataque, de defensa y/o de alianza.
8. No produzca más de lo mismo: La empresa debe asegurar una oferta de valor a sus clientes, generando mayores posibilidades de atraerlos y conservarlos, en un ambiente donde los clientes tienen miles de opciones para escoger y menos dinero para gastar. La oferta de valor es la mezcla inteligente de cuatro ingredientes: Calidad, oportunidad, innovación y diferenciación.
9. Aléjese de la competencia basada en costos: Concentre sus capacidades y estrategias competitivas en la diferenciación del producto o servicio, y concentre sus actividades en nichos de mercado susceptibles de jugar con estrategias competitivas basadas en la diferenciación.
10. Asegure la alineación entre la estrategia del negocio y los procesos y recursos de negocio: La tecnología, los procesos, el talento humano, la compensación, las bodegas y el conmutador están al servicio del negocio con el único objetivo de satisfacer al cliente. Este premia la consistencia y castiga comprándole a la competencia cuando ve que nuestros discursos, la publicidad, la misión o la visión van por un lado, y la práctica va por otro.
11. Abra nuevos mercados: El mercado es global, abierto y único. En él se encuentra un universo de oportunidades de negocios que deben ser exploradas, analizadas y capitalizadas.
12. Busque economías de escala: El papel de las economías de escala es primordial en estos procesos de internacionalización, bien sea en su producción, en el desarrollo de nuevos productos y tecnologías o manejando de forma global sus fuentes de recursos (humanos, materias primas y financieros).
13. Gerencia la empresa: Una empresa que desea ser sostenible o perdurable en el tiempo debe ser bien gerenciada, bien administrada, propiciando armonía entre los diferentes procesos y unidades estratégicas de negocio. La gerencia debe partir de la premisa de “pensar global y actuar local”.
14. Haga uso habitual y productivo de las tecnologías de información y comunicación: El mundo globalizado exige que las empresas permanezcan conectadas con clientes, proveedores, competidores, financiadores y demás actores del mercado, para lo cual es indispensable el uso de las nuevas tecnologías.
15. Revise y lleve control de las cifras: La empresa que perdura lleva un control riguroso de las cifras, de los costos, de las inversiones, de los inventarios y de todos sus estados financieros, que le permite tomar decisiones oportunas y convenientes.

16. Sea una empresa ecológica: La empresa de hoy y del futuro debe ser responsable con el medio ambiente, favoreciendo a las actuales y futuras generaciones.
17. Proteja el conocimiento: Aplique métodos formales para la protección de la propiedad intelectual tales como registros de software, derechos de autor, signos distintivos, patentes de invención, procure no acudir a métodos informales como el secreto industrial, acuerdo o contratos de confidencialidad con los empleados o con otras empresas, entre otros.
18. Consolide su capital de relaciones: La empresa debe velar por tener relaciones armónicas con sus diferentes grupos de interés, dentro de los cuales se encuentran: clientes, proveedores, competidores, accionistas o dueños, empleados, gobierno, inversionistas, otros. El equilibrio en el manejo de dichas relaciones es la prioridad.³⁰

3.5 Administración

3.5.1 Las organizaciones y la necesidad de administrar

A lo largo de la mayor parte de nuestra existencia pertenecemos a una organización u otra; una universidad, un equipo deportivo, una organización religiosa o civil, o una empresa. Algunas organizaciones, como el ejército y las grandes corporaciones, tienen una estructura muy formal. Otras, como un equipo de baloncesto de barrio tienen una organización más informal. Sin embargo, todas las organizaciones, sean formales o informales, están compuestas y reunidas por un grupo de personas que buscan los beneficios de trabajar juntas con el propósito de alcanzar una meta común. Por consiguiente, un elemento básico de toda organización es su meta o propósito. La meta puede cambiar, entretener al público, vender un producto pero sin una meta, ninguna organización tendría razón de ser.

Las organizaciones también deben adquirir y asignar los recursos que necesitan para alcanzar sus metas, presupuestar dinero para sueldos, todas las organizaciones dependen de otras organizaciones para obtener los recursos que necesitan, los vendedores de productos deben tener contrato con proveedores.

La administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones.³¹

3.5.2 ¿Porque Administrar una Empresas?

Cuando un grupo de personas que se reúne para alcanzar un objetivo común, se necesitan un organismo y el que ese objetivo se logre más apropiado y con menor gasto dependerá de lo adecuado de la administración.

3.5.3 Puntos de la importancia de administración en las empresas

1. La administración se da donde quiera que exista un organismo social, aunque lógicamente es más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea este.

³⁰ <https://www.finanzaspersonales.co/invierta-a-la-fija/articulo/como-mantener-su-empresa-en-el-mercado/36421>

³¹ F. Stoner, A.F. Freeman, R. Edward. Gilbert Jr, Daniel. R. (1996). Administración. México: Prentice-Hall, Inc. 6ta Edición Pág. 6 Y 7

2. El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración, y solo a través de esta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.
3. Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. En ellas es, quizá donde la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.
4. Para las empresas pequeñas y medianas, también quizá su única posibilidad de comprar con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., en los que, indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidoras.
5. La elevación de la productividad, preocupación quizá de la mayor importancia actualmente en el campo económico social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.
6. En especial para los países que están desarrollándose, quizá unos de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, a la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

3.5.4 Conceptos de administración

Proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.³²

Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organigrama social.³³

“Administración es usar eficientemente los recursos de una empresa”.

3.5.5 Características de administración

3.5.5.1 Universalidad

El fenómeno administrativo se da donde quiera que exista un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

³² F. Stoner, A.F. Freeman, R. Edward. Gilbert Jr, Daniel. R. (1996). Administración. México: Prentice-Hall, Inc. 6ta Edición Administración Pág. 618 6ta

³³ Reyes Ponce, Agustín. (1992). Administración De Empresas Teoría Y Practica. México: Limusa. 28va. Edición Pág. 26, 28 Y 29

3.5.5.2 Especificidad

Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (en la empresa funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador.

3.5.5.3 Unidad temporal

Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, este es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

3.5.5.4 Unidad jerárquica

Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así en una empresa forman "un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último mayordomo."³⁴

3.5.6 El proceso administrativo

Desde finales del siglo XIX se acostumbra definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

3.5.7 ¿Qué es el proceso?

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñen ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

3.5.7.1 Concepto de proceso

Método sistémico para manejar actividades.

"Es la forma ya establecida para hacer alguna actividad u objeto".

³⁴ Reyes Ponce, Agustín. (1992). Administración De Empresas Teoría Y Practica. México: Limusa. 28va. Edición Pág. 27 Y 28

3.5.8 Concepto del proceso administrativo

El proceso administrativo y sus componentes, planeación, organización, dirección y control, resultan de la mayor importancia para la empresa dentro del sistema de toma de decisiones.³⁵

3.5.9. Etapas del proceso administrativo

3.5.9.1 Planificar

Planificar implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basen sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes representan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además los planes son la guía para que (1) la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos (2) los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y (3) el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas.

El primer paso para planificar consiste en elegir las metas de la organización.

3.5.9.2 Organizar

Organizar es el proceso para ordenar o distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Diferentes metas requieren diferentes estructuras. Por ejemplo la organización que pretende desarrollar programas de software para computadoras necesitara una estructura diferente a la que requiere un fabricante de pantalones vaqueros.

3.5.9.3 Dirigir

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

3.5.9.4 Control

Control de la administración, la cual entraña los siguientes elementos: 1) establecer estándares de desempeño; 2) medir los resultados presentes; 3) comparar estos resultados con las normas establecidas, y 4) tomar medidas correctivas cuando se detecten desviaciones.

³⁵ F. Stoner, A.F. Freeman, R. Edward. Gilbert Jr, Daniel. R. (1996). Administración. México: Prentice-Hall, Inc. 6ta edición

3.5.10 Los catorce puntos de Deming

En ocasiones, las cuatro funciones de la administración se pueden identificar con toda claridad en el ejercicio contemporáneo de la administración.

1. Conseguir constancia de propósito en mejorar los productos y servicios.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Dejar de depender de las inspecciones masivas.
4. Acabar con la costumbre de otorgar negocios solo con base en el precio.
5. Mejorar, en forma constante y permanente, el sistema de producción y de servicios.
6. Instituir métodos modernos de capacitación en el trabajo.
7. Instituir el liderazgo.
8. Acabar con el miedo.
9. Abatir los obstáculos entre las áreas administrativas.
10. Eliminar los lemas, exhortos y objetivos destinados a los trabajadores.
11. Eliminar las cuotas numéricas.
12. Abatir los obstáculos que impiden enorgullecerse del trabajo.
13. Instruir un programa vigoroso para estudio y capacitación.
14. Tomar medidas para lograr la transformación.

3.5.11 Elementos de la administración de cosas

La concepción de Fayol

Este autor, considerado por muchos, como el padre de la administración técnica, señala, además de las operaciones relacionadas con la administración de personas, otros cinco grupos de actividades que tienen que ver directamente con lo que hemos llamado “cosas”, los que se manejan a través de los elementos de la administración de personas.

- A. Operaciones financieras: Son las que tienen por objeto procurar al organismo social los elementos económicos que forman la base indispensable para la adquisición, conservación y operación de todos sus elementos materiales y humanos, y enseñan la mejor manera de combinar y aprovechar esos elementos económicos.
- B. Operaciones productivas: Son las que se realizan bajo las normas técnicas correspondientes, con el fin de crear los bienes o prestar los servicios que constituyen el objetivo del organismo social.
- C. Operaciones de ventas o distribución: Son las que tienen por objeto hacer que los bienes o servicios cuya producción constituyen el fin del organismo social, lleguen en la forma más efectiva a manos de los consumidores o usuarios que habrán de requerirlos, a cambio del correspondiente precio, que cubre los gastos y utilidades de la empresa.
- D. Operaciones de conservación: Son las que se refieren a la mejor forma de proteger los bienes materiales y recursos que la empresa utiliza para sus fines, en forma tal que duren el mayor tiempo posible, y que la erogación para su mantenimiento sea la misma.
- E. Operaciones de registro: Tiene por objeto fijar los resultados de la operación de la empresa en forma escrita (contable o estadísticamente), de tal manera que, en cualquier momento, pueda conocerse la situación administrativa y sea posible hacer las correcciones y mejoras necesarias.

A las cinco de Fayol se le añade hoy las:

- F. Operaciones de compras: Que buscan adquirir los bienes que la empresa requiere para sus labores, al mejor precio posible y en la forma más apropiada.³⁶

3.5.12 Concepto de eficacia y eficiencia

La base de muchas de estas explicaciones son dos conceptos presentados por Peter Drucker, uno de los autores más reconocidos en el campo de la administración: La eficiencia y la eficacia.

3.5.12.1 Eficacia

Capacidad para determinar los objetivos apropiados, “hacer las cosas correctas”.

3.5.12.2 Eficiencia

Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización, “hacer correctamente las cosas”.

3.5.13 Gerentes, los responsables del control

Los gerentes usan una serie métodos y sistemas de control para enfrentar los distintos problemas y elementos organizacionales. Estos métodos y sistemas pueden adoptar muchas formas y pueden estar destinados a diversos grupos. Empero, los controles financieros tienen una importancia especial, pues el dinero es fácil de medir y cuadas.

3.5.14 Concepto de gerente

Persona responsable de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas.

“Es aquel que controla y está a cargo de una empresa”.

3.5.15 Desempeño gerencial y organizacional

La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan.

El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes, si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas.

3.5.15.1 Desempeño gerencial

Medida de la eficiencia y la eficacia de un gerente; grado en que determina o alcanza los objetivos apropiados.

³⁶ Reyes Ponce, Agustín. (1992). Administración De Empresas Teoría Y Practica. México: Limusa. 28va. Edición Pág. 65 Y 66

3.5.15.2 Desempeño organizacional

Desempeño organizacional: medida de la infidencia y la eficacia de una organización; grado en que alcanza los objetivos acertados.

3.5.16 Tipos de gerente

Se ha usado el término gerente para referirse a quien sea responsable de cumplir con las cuatro actividades básicas de la administración en el desarrollo de sus relaciones. Una manera de captar la complejidad de la administración es entender que los gerentes pueden trabajar en diferentes niveles de una organización y en diferentes rangos de actividades dentro de ella.

3.5.17.1 Niveles de la administración

3.5.17.1.1 Gerentes de primera línea

Las personas responsables del trabajo de los demás, que ocupan el nivel más bajo de una organización, se llaman gerentes de primera línea o primer nivel. Los gerentes de primera línea dirigen a empleados que no son gerentes; no supervisan a otros gerentes. Algunos ejemplos de gerentes de primera línea serían el jefe o el supervisor de producción de una planta textil, el supervisor técnico de un departamento de investigación y el supervisor de una oficina grande. Con frecuencia, los gerentes de primera línea reciben el nombre de "supervisores". El director de una escuela también es un gerente de primer nivel, al igual que el manager de un equipo de béisbol de ligas mayores.

3.5.17.1.2 Gerentes medios

El término gerencia media incluye varios niveles de una organización. Los gerentes de niveles medios dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos y, en ocasiones, también las de empleados de operaciones. La responsabilidad principal de la gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de sus patrones.

3.5.17.1.3 Gerentes generales y gerentes funcionales

Otra de las clasificaciones de los gerentes depende del alcance de las actividades que administran. Con frecuencia, una organización se describe como un conjunto de funciones. En este sentido, una función de mercadotecnia suele estar compuesta por varias.

3.5.17.1.3.1 Gerentes funcionales

El gerente funcional solo es responsable de un área funcional, por ejemplo, la producción. La mercadotecnia o las finanzas.

3.5.17.1.3.2 Gerentes generales

Por otra parte, el gerente general dirige una unidad compleja, por ejemplo, una compañía, una subsidiaria o una división de operaciones, independiente. Este gerente es responsable

de todas las actividades de esa unidad, por ejemplo, de su producción, mercadotecnia y finanzas. Una pequeña empresa quizá solo tenga un gerente general – director o subdirector ejecutivo – pero una organización grande puede tener varios, cada uno de ellos a la cabeza de una división relativamente independiente. Por ejemplo una compañía grande, del ramo de los alimentos, podría haber una división de productos congelados, con un gerente general responsable de cada una de ellas. Al igual que el director general de una pequeña empresa, cada una de las cabezas de estas divisiones sería responsable de todas las actividades de la unidad.

Es importante recordar que tanto los gerentes generales como los gerentes de funciones planifican, organizan, dirigen y controlan relaciones, con el tiempo. De nueva cuenta, la diferencia radica en el alcance de las actividades que supervisan.

3.5.18 Niveles y habilidades administrativas

Robert L. Katz, ejecutivo y profesor de administración, ha popularizado un concepto elaborado a principios de siglo por Henry Fayol, famoso teórico de la administración Fayol identifico 3 tipos de habilidades básicas: la técnica, la humanista y la conceptual. Todo gerente necesita tener las tres.

3.5.18.1 Habilidad técnica

La habilidad técnica es la destreza para usar los procedimientos, técnicas y conocimientos de un campo especializado. Los cirujanos, los ingenieros, los músicos y los contadores tienen todas capacidades técnicas de sus respectivos campos.

3.5.18.2 Habilidad humanista

La habilidad humanista es la destreza para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos, sea en forma habitual o en grupos.

3.5.18.3 Habilidad conceptual

La habilidad conceptual es parcia para coordinar e integra todas las actividades y los intereses de una organización. Esta implica comprender la organización como un todo, entender como unas de sus partes dependen de otras y anticipar como un cambio en alguna de las partes afectara al todo.³⁷

	Habilidades relativas necesarias para un desempeño efectivo de gerentes de diferentes niveles.
Alta gerencia	Conceptual
Gerencia media	Humanista

³⁷ F. Stoner, A.F. Freeman, R. Edward. Gilbert Jr, Daniel. R. (1996). Administración. México: Prentice-Hall, Inc. 6ta Edición Pág. 6 A 19

Gerencia de primera línea	Técnica
---------------------------	---------

F. Stoner, A.F. Freeman, R. Edward. Gilbert Jr, Daniel. R. (1996). Administración. México: Prentice-Hall, Inc. 6ta Edición

3.5.19 Elementos que forman la empresa

Buscaremos, ante todo, que elementos son los que integran p componen una empresa; de que está compuesta; que cosas puede abarcar.

La empresa está formada, esencialmente, por tres clases de elementos:

A. Bienes Materiales:

1. Ante todo integran la empresas sus edificios, las instalaciones que en estos se realizan para adaptarlas a la labor productiva, la maquinaria que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano, y los equipos, o sea todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más a detalle la acción de la maquinaria.
2. Las materias primas, o sea, aquellas que han de salir transformadas en los productos, madera, hierro, etc.; las materias auxiliares, es decir, aquellas que, aunque no forman parte del producto, son necesarias para la producción, combustibles, lubricantes, abrasivos, etc., los productos terminados: aunque normalmente se trata de venderlos cuanto antes, es indiscutible que casi siempre hay imposibilidad, y aun conveniencia, de no hacerlo desde luego, para tener un stock a fin de satisfacer pedidos, o para mantenerse siempre en el mercado. Puesto que forman parte del capital, deben considerarse parte de la empresa.
3. Dinero: toda empresa necesita cierto efectivo; lo que se tiene disponible como para pagos diarios, urgentes, etc. Pero además, la empresa posee, como representación del valor de todos los bienes que antes hemos mencionado, un "capital", constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

B. Hombres:

Son el elemento eminentemente activo en la empresa y, desde luego, el de máxima dignidad:

- a) Existen ante todo obreros, o sea, aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual: suelen clasificarse en calificados y no calificados, según requieran tener conocimientos o pericias especiales, antes de integrarse a su puesto. Los empleados, o sea, aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio, conocido más bien con el nombre de "oficinesco". Pueden ser también calificados o no calificados.
- b) Existen además los supervisores, cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados: su característica es quizá el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.
- c) Los técnicos, o sea, las personas que, con base, en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.

- d) Altos ejecutivos, o sea, aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.
- e) Directores, cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

C. Sistemas:

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o estas con aquellas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa:

- a) Existen sistemas de producción, tales como formulas, patentes, métodos, etc.; sistemas de ventas, como el autoservicio, la venta a domicilio, o a crédito, etc.; sistemas de finanzas, como por ejemplo, las distintas combinaciones de capital propio y prestado, etc.
- b) Existen además sistemas de organización y administración, consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa: es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etc.

3.5.20 La unidad empresarial y sus distintos aspectos

- A. Aspecto económico es, indiscutible el fundamental y primero. En este sentido, la empresa es considerada como “una unidad de producción de bienes o servicios para satisfacer un mercado”.

Destaca en este concepto que todas las maquinarias, sistemas y personas tienen un fin común, que hace que se coordinen: producir determinados bienes, o bien ciertos servicios que, por ser más intangibles, resulta difícil apreciar, tales como: información turística, publicidad, et. Se añade la idea de que esa producción sea “para un mercado”, porque ciertas secciones de una empresa pueden llegar a producir bienes o servicios, solo como base para el trabajo de otras secciones distintas, y no para colocarlos en un mercado: así, una fábrica puede producir celulosa y colocarla en el mercado, formando una empresa; en otra, en cambio, se produce celulosa, solo como un paso para poder producir papel, que es el que se coloca en el mercado: esta sección no forma una empresa. Lo anterior indica muy claramente que debe tomarse en cuenta la intención del empresario.

Similares al concepto económico de empresas son el concepto italiano de “hacienda”, o sea “la universalidad o masa de bienes”; esto indica que toma solo el aspecto material, y prescinde del humano. Tiene también relación con lo anterior el concepto francés de “establecimiento”, o sea “la unidad técnica de producción, sin autonomía financiera”; tal ocurre con sucursales, agencias o secciones que en su técnica de producción funcionan separadas, pero cuyo capital, utilidades y mando están subordinadas a otra empresa mayor.

- B. Aspecto jurídico es indiscutible que la mera unidad económica puede a veces no ser suficiente sino que debe existir otra distinta, sobre todo cuando se trata de empresas cuya propiedad es una sociedad.

En efecto cuando la empresa es propiedad de una sola persona, los derechos y obligaciones de esa empresa obviamente se identifican casi totalmente con los de

su dueño, aunque adquieran ciertas características peculiares. Mas, cuando la propietaria es una persona moral, o sociedad, cualquiera que sea su naturaleza, y estructura (civil mercantil, de personas, de capitales, etc.), es indiscutible que los derechos y obligaciones de la empresa no se identifican, en muchos casos, y aun pueden ser opuestos a los de cada uno de los integrantes de esas sociedad.

De lo anterior se deduce que cuando JURIDICAMENTE existe una sola sociedad, propietaria de distintas unidades económicas, y esa propiedad se tiene o considera como algo indiviso, al menos para los efectos jurídicos debe considerarse una sola empresa.

Esa división patrimonial se refleja principalmente en la unidad contable de los resultados finales. Así, puede ocurrir que una misma sociedad sea propietaria de varias empresas o distintas negociaciones, pero considerando cada una de ellas como una unidad económica con contabilidad separada. Puede ocurrir, por el contrario, que la sociedad propietaria mezcle contablemente los resultados económicos de las distintas empresas que posee, en cuyo caso, al menos para efectos jurídicos, solo existe una empresa, como hemos señalado.

De lo anterior se deduce que, tratándose de empresas personales morales, si existen diversas sociedades, deben considerarse jurídicamente distintas empresas; si existe una misma sociedad, debe verse la unidad o pluralidad de patrimonios y contabilidades para determinar si se trata de una o varias empresas.

El fundamento de los aspectos jurídicos en la empresa, está formado ante todo por las disposiciones constitucionales que garantizan el derecho de propiedad y reglamenten su uso y sus limitaciones, lo cual ocurre principalmente en el art. 27 constitucional. Deben considerarse también las demás leyes reglamentarias, en especial la ley de sociedad mercantil y otras leyes conexas a esta.

Pero más en concreto, debe tomarse en cuenta la escritura social constitutiva, en todo cuanto no sea contrario a las leyes mencionadas, ya que es esa escritura la que determina las características particulares de la empresa.

C. Aspecto Administrativo

Siendo la esencia administrativa la coordinación, que se realiza por medio del mando, la unidad administrativa es la que resulta de la gestión común; o sea el mando, concentrado en ultimo termino, sea una persona (unidad real), o en una asamblea o grupo de personas (unidad ficta).

Podemos pues decir que, desde el punto de vista administrativo, la unidad de la empresa está representada por la fuente común de decisiones finales, que coordina las distintas actividades para el logro del mismo fin.

Así, puede ocurrir que existan dos empresas que, aunque jurídica y económicamente hablando, son distintas, pertenecen al mismo propietarios; pero que alguna, o algunas de ellas, no sean para dicho propietario más que un medio para mejor lograr los fines de otra: creemos que, en este supuesto, y por lo que hace al aspecto administrativo, se trata de una sola empresa.

Siendo el instrumento fundamental de lo administrativo el mando, es indiscutible que su fundamento son las disposiciones legales que permiten ejercer ese mando. Estas disposiciones están contenidas, ante todo, en la Constitución Política De Los Estados Unidos Mexicanos, y en particular en el Art. 123 que reglamenta las relaciones obrero-patronales.

Estas disposiciones son complementadas por las diversas leyes reglamentarias de este artículo, y en especial por la Ley Federal del Trabajo, la del Seguro Social, etc. Pero la fuente inmediata de este mando se halla en la contratación del trabajo, sea individual o colectiva, escrita o verbal.

Además de este fundamento, el instrumento inmediato para esa coordinación del mando, se encuentra en la estructura de la organización, o sea en líneas de mando establecidas, los niveles jerárquicos señalados, las facultades delegadas a cada puesto, todo lo cual suele expresarse fundamentalmente en las cartas y manuales de organización y en los análisis de puestos ejecutivos.

D. Unidad Sociológica

Además de las unidades que hemos visto hasta ahora, existe una más: La sociológica, que es la que resulta y exige la comunidad de la vida, de interacción, de ideas y de interés que se realiza en la empresa.

Es indiscutible que la convivencia ejerce poderosamente un influjo en el seno de la empresa, y viceversa. Las empresas ejercen su influjo y ponen su impronta en la vida social; así, distinguimos inclusive el tipo de trabajadores de cada rama, cada región y, a veces, hasta de cada empresa.

El desarrollo de la empresa es imposible sin un vínculo social y estrecho y duradero. Ello implica, y realiza por otra parte, una solidaridad entre los elementos que trabajan en una empresa: sus dueños, jefes, trabajadores, empelados, etc. Todos ellos tienen intereses comunes, como son los de la subsistencia de la empresa, los de su desarrollo adecuado, los de su progreso, etc.

Por ello, las corrientes modernas reconocen la necesidad de que el trabajador, como lo exige su dignidad de persona, no sea un elemento meramente pasivo y silencioso, sino que tenga cierta intervención, por lo menos en las características de la vida social de la empresa, y aun en las de tipo económico, dentro de ciertos límites. Todo ello se funda, a nuestro juicio, en que con frecuencia se dan en los trabajadores algunos elementos de la función empresarial.

E. Mirada De Conjunto

Se observa que ninguno de estos criterios basta por si solo para determinar lo que es empresa, ni si se da la existencia de una o varias, aunque cada uno de ellos sea suficiente para resolver los problemas dentro del campo respectivo. Así, si se trata de arreglo económico de la empresa, de su organización técnica productiva, habrá que atender la unidad económica. Si se trata de la fijación de derechos y deberes, tendrá que tomarse en cuenta la unidad jurídica. Cuando se busque la resolución de problemas administrativos, habrá que atender a ese tipo de unidad; y cuando se

trata de la solución de problemas sociológicos, morales, etc., habrá que tomar en cuenta la más amplia unidad social.

Podemos decir también que la unidad económica mira principalmente a los bienes; la social, a la de los hombres que forma la empresa y la administrativa a la estructuración de esos hombres y bienes.

Como se ve, el concepto de empresa puede variar, y de hecho variara, según el aspecto de que se trate. Así, puede ocurrir que varias empresa económicamente hablando, formen jurídicamente solo una, por esta ligadas por la misma escritura social y mezclar su contabilidad y utilidades. Por el contrario, puede suceder que una misma empresa desde el punto de vista económico, se divida en varias jurídicamente, separando las utilidades o pérdidas de cada sección. Puede ocurrir también que empresas, económica y jurídicamente distintas, estén bajo el mando de un mismo dueño y, por la estructura de organización que se les dé, administrativamente formen una sola empresa.

3.5.20 El empresario

Habiendo estudiando aquello que forma la empresa y lo que le da la unidad formal debemos estudiar cuál es su causa eficiente, o sea, aquella que con su atención directamente produce o hace actuar la empresa.

Si la esencia de la empresa se encuentra en la coordinación de capital y trabajo, y de las funciones técnicas que, completadas y coordinadas, logran la producción de bienes y servicios para el mercado, quien realice esta coordinación, será el empresario.

Debe advertirse que, en la compleja empresa moderna, a veces es difícil encontrar una persona en quien se dé exclusivamente y nítidamente la función empresarial.: de hecho, esta función parece repetirse entre muchos de los que integran la empresa; quizá de algún modo se halla en todos, según las modernas corrientes de pensamiento social, sin perjuicio de que, en determinada persona o personas , se encuentre con mayor intensidad los elementos fundamentales de la empresa que particularmente requiere.

Se analiza, por consiguiente, los principales elementos que integran esa función empresarial:

- a) Asunción de riesgos: suele ser el elemento más claro, el que más destaca los diversos tratadistas: es empresario aquel que liga su suerte con la de la empresa. Así, el capitalista que presta a interés, o el obligacionista que garantiza su préstamo y recibe intereses fijos, no merecen el nombre de empresarios, porque no arriesgan nada, ni sus ganancias dependen de la prosperidad de la empresa.
- b) Creatividad o innovación: quien tiene la idea que hace surgir la empresa, quien, por lo menos, tiene la idea de ampliar, cambiar su objetivo, añadir nuevos productos, adaptar nuevos sistemas de producción, ventas, etc., debe ser considerado empresario.

Obviamente, debe considerarse esa misma creatividad, aunque en grado inferior y parcial, suele darse en un gran número de funcionarios y técnicos dentro de la empresa: por eso, de algún modo están quizá vinculados a la función empresarial.

- c) Decisiones fundamentales y finales: otras de las características esenciales que señalan respecto del empresario, es que debe tratarse de la persona que, en último término decide, en forma inapelable, aquellas funciones y actividades de las que depende la vida de la empresa.

Es cierto que tan pronto como la empresa comienza a crecer, es indispensable que por delegación comunique a otros funcionarios inferiores la capacidad de decidir en muchos aspectos; pero estos solo pueden hacerlo dentro de los límites que se les han señalado, y, en último término, sus decisiones pueden ser revisadas y cambiadas por el jefe supremo, individual o colectivo.

En adición a estos tres caracteres esenciales en el empresario, existen otros que vienen siendo secuencia de ellos. Destacan los siguientes:

- d) Designación de funcionarios: puede considerarse englobada en el apartado c), y puede ser más o menos amplia: así. Puede ocurrir que el empresario se limite a nombrar al más alto ejecutivo, y deje a este la responsabilidad de todos los demás nombramientos. En la práctica, en otros casos (y esto es lo más frecuente) revisa por lo menos los nombramientos de altos ejecutivos.
- e) Delegación: es igualmente una consecuencia ya señalada en el inciso c): es empresario aquel en el que se encuentran toda la suma de facultades para todas las funciones, y en todos los grados; en cada caso delega las que cree necesarias, cada jefe, de cada nivel.
- f) Fijación de los grandes objetivos y políticas: es una función derivada del inciso b): cualquiera que sea la delegación que el empresario haga, siempre dependerá del exclusivamente la determinación de las metas que la empresa se propone alcanzar, y de las normas más amplias a través de las cuales pretende lograrlas.
- g) Control: el empresario, precisamente para poder fijar todos los objetivos y políticas mencionadas, tiene que conocer al menos los resultados generales cada cierto tiempo, a fin de saber si los objetivos se han cumplido, y hacer los cambios, adiciones, correcciones, etc., que fueren necesarios.
- h) Aprobación de los lineamientos generales de la organización de la empresa: aunque esto podía dejarse a los funcionarios ejecutivos, frecuentemente suele ser revisado por el empresario, por estar vinculado a los grandes objetivos.

Si se puede pensar en empresario típico, que rara vez se encuentra, cabría mencionar el caso de aquellas personas, que, teniendo la idea de una producción determinada, consigues de unas personas el capital, buscando que otras aporten los muy distintos tipos de trabajo que pueden requerirse, y, fijando los grandes objetivos y políticas, y tomando las decisiones finales, asumen casi exclusivamente el riesgo que han creado. Así, podría citarse el caso de un productor de cine, que encargara a unos el desarrollo del argumento, a otros la dirección de la película, busca los actores adecuados, contrata el trabajo de los técnicos necesarios, de las agencias de publicidad, y todo ello financiado a base de préstamos de banco o de otras personas p instituciones que aportan el capital prestado, en virtud del prestigioso personal del productor o empresario.

3.5.21 Tipos de relaciones con el empresario

3.5.21.1 Relaciones entre empresario y dueño

En la empresa de propiedad individual, es indiscutible que el empresario se confunde con el dueño, ya que en él se dan los elementos apuntados. Pudiera pensarse, no obstante, a la luz de las nuevas corrientes sociológicas, y a un jurídicas, que algunos elementos como la creatividad parcial, la fijación de objetivos particulares, etc., pueden de algún modo encontrarse vinculados a otros jefes y aun empleados y trabajadores, lo que justificaría las modernas corrientes sobre participación de utilidades, cogestión, etc.

3.5.21.2 Relaciones entre empresario y gerente profesional

En la empresa moderna es muy frecuente que el dueño, ordinariamente persona moral o sociedad, encomiende su dirección a un gerente o director profesional.

Este es, indiscutiblemente, un mero representante o mandatario de dueño- las funciones que realiza, jamás las hace por su propia autoridad; no asume más riesgo que el de perder su puesto o prestigio; pero las decisiones que toma, tiene que ser, en la mayor parte de los casos, refrendadas, al menos a base de no intervención, por los empresarios, y aun pueden ser cambiadas; pero no cabe duda de que en gran parte asume la función de creatividad y de fijación de objetivos y políticas, o, por lo menos, su sugerencia. Puede decirse, a nuestro juicio, que sin ser empresario, en gran parte asume ciertas funciones empresariales.

3.5.21.3 Relaciones entre empresario e innovador técnico

Es increíble el gran número de sistemas, funciones, formulas, etc. que en la actualidad son creadas y sugeridas por empleados a sueldo, y que, sin embargo, producen un inmenso beneficio a la empresa. A nuestro juicio, esto mismo hace que, al menos en su conjunto, todos estos jefes y empleados asuman parte de la función empresarial. Sin embargo, debe recordarse que ellos no tienen ni los riesgos, ni siquiera la decisión sobre si se adoptaran o no las medidas que proponen.

3.5.21.4 Relaciones entre empresario y accionista

En la empresa que es auténticamente una sociedad anónima, sobre todo cuando sus acciones se colocan en el mercado, y principalmente si se establecen cláusulas que prohíben tener más de un determinado porcentaje de ellas a la misma persona o institución, es muy frecuente que la mayoría de esas acciones sean detentadas por un pequeño número de accionistas, que ni siquiera se conoce, ejerciendo en cambio la dirección algunas instituciones, o un grupo de hombres de negocios que, con un mínimo de acciones, pero por representar un porcentaje mayor que los que poseen individualmente cada uno de los demás, denominan asambleas.

En esas condiciones, es indiscutible que ese grupo, poseedor de un porcentaje que permite decidir, constituye el empresario principal.

3.5.22 Análisis de la función en aspectos especiales

- a) Empresas auténticamente artesanas: Como se sabe, son aquellas en las que el trabajador labora con instrumentos de su propiedad y sin utilizar trabajo ajeno, al menos en forma importante: zapateros, herreros, etc. Es obvio que en ellos, confundiéndose el capital con el trabajo, el empresario está representado por esa misma persona.

- b) Empresa familiar: Con frecuencia, los miembros, más o menos directos, de una misma familia, trabajan en conjunto con instrumentos cuya propiedad no está claramente definida respecto de cada uno de ellos. Las decisiones suele tomarlas alguna de las personas que forman ese pequeño grupo.

Indiscutiblemente la función empresarial se encuentra casi en todos, pero suele predominar en alguno que, por su ascendiente, sus capacidades, etc. dirige a los demás.

- c) Empresas cooperativas de producción y de consumo: como se sabe, la cooperativa se caracteriza porque el capital es aportado en partes necesariamente iguales por los propios trabajadores, quienes deben recibir parte de las utilidades p beneficios obtenidos, en forma exactamente igual, y sin poder utilizar trabajo ajeno.

De hecho, el conjunto o la mayoría de cooperativas asumen la función empresarial. En la práctica, suele destacarse alguno que, por designación, o de hecho, la asume principalmente.

3.5.23 Los fines de la empresa

A nuestro juicio debe hacerse aquí una distinción, cuyo olvido suele producir grandes confusiones: una cosa es buscar los fines de la empresa, objetivamente considerada, y otra muy diversa es analizar, cuales son los fines que persiguen, el, o los empresarios.

A) Fines de la empresa objetivamente considerada

- 1) Su fin inmediato: Es "la producción de bienes y servicios para un mercado". En efecto: no hay ninguna empresa que no se establezca para lograr este fin directo, independientemente de los fines que se pretendan llenar con esa producción.
- 2) Fines mediatos: Supone esto, analizar que se busca con esa producción de bienes y servicios. A nuestro juicio, debe hacerse aquí una división entre la empresa pública y privada.
 - La empresa privada: Busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.
 - La empresa pública: Tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social, pudiendo obtener o no beneficios.

B) Finalidades Subjetivas Del Empresario

La finalidad natural, es la obtención de utilidades justas y adecuadas; esto es lo que mueve de suyo a todo empresario a crear y mantener la empresa.

Pueden existir, y de hecho existen, finalidades colaterales, tales como la obtención de un prestigio social, la satisfacción de una tendencia creadora, el cumplimiento de una responsabilidad social, el abrir fuentes de trabajo, etc.

Debe advertirse que estas finalidades, pueden en forma artificiosa, colocarse en primer lugar, en un hombre de negocios que ya obtiene en otras empresas lo necesario para su vida.

C) Finalidades De Otros Elementos.

Por cuanto hace a los demás elementos que intervienen en la empresa, como pueden tener algunas funciones empresariales, señalaremos los fines que se proponen al trabajar en la misma.

Por parte de los empleados, técnicos y jefes. Además de la obtención de su sueldo para sostenerse, suelen buscar, el mejoramiento, de su posición social, su expresión personal, la seguridad en su trabajo, la garantía de su futuro, etc.

- El obrero al igual que el empleado, suele buscar salario justo, condiciones de trabajo adecuadas, mejoramiento, seguridad, etc.
- El capitalista: suele tratar de conseguir réditos adecuados a su capital, seguridad en su inversión, etc.³⁸

3.6 Calidad

3.6.1 Concepto de calidad

Es una medida del grado en que un bien o servicio cumple con determinado estándar o norma. David R. Hampton

- Los estándares pueden referirse al aspecto, funcionamiento, operación, tiempo requerido, confiabilidad o cualquier número de características del producto.
- Las normas (estándares) de calidad deberán reflejar los deseos del cliente o del ambiente de mercado, así como las capacidades técnicas de la empresa.³⁹

“La calidad lo que define a un producto o servicios”.

3.6.2. Control de calidad

Verificación y prueba rutinaria de la calidad de un producto terminado en comparación con cierta norma.

3.6.3 Aseguramiento de calidad

La eficiencia y la productividad no son suficientes por si mismas para garantizar la posición competitiva de una compañía, También la calidad es importante.⁴⁰

3.6.4 Definición de los catorce puntos de Deming

³⁸ Reyes Ponce, Agustín. (1992). Administración De Empresas Teoría Y Practica. México: Limusa. 28va. Edición Pág. 72 A 85

³⁹ R. Hampton, David. (1989). Administración. México: Mcgraw-Hill. 3ra Edición Pág. 713

⁴⁰ Rachamn, David. J. Mescon H, Michael. Bovée, Courtland L. Thill, John. V. (1996). Introducción A Los Negocios Enfoque Mexicano. Bogotá: Mcgraw-Hill. 8va Edición Pág. 235 A 236 Y 407

3.6.4.1 Conseguir constancia de propósito en mejorar los productos y servicios.

Deming sostiene que la dirección debe tener un compromiso firme con la calidad y cambiar su enfoque del corto y plazo al largo. La calidad, y no las utilidades, deben estar en el fondo del propósito de la organización. Según Deming las utilidades son una consecuencia que resulta, de forma natural, de que la organización se enfoque hacia la calidad.

3.6.4.2 Adoptar la nueva filosofía.

Según Deming, la aceptación de que nos encontramos en otra era, en la que se requiere un incremento permanente de la calidad para que las empresas puedan sobrevivir, se fundamenta en mantener la constancia de propósito. La gerencia debe rechazar materiales de calidad inferior, trabajo manual malo, productos defectuosos y servicios deficientes. No basta con reducir al mínimo los defectos, estos deben ser eliminados.

3.6.4.3 Dejar de depender de las inspecciones masivas.

Deming reconoce que cuando se presentan errores, se han perdido eficiencia y eficacia. Por consiguiente, se deben abandonar las inspecciones masivas para encontrar errores después de que han ocurrido y se debe crear calidad desde el principio. El proceso de mejora continua disminuye los costos que se derivan de cometer errores y después corregirlos. La producción de artículos de gran calidad también alienta la satisfacción de los empleados, porque les permite sentirse realizados y enorgullecerse de su trabajo; a nadie le gusta producir basura.

3.6.4.4 Acabar con la costumbre de otorgar negocios solo con base en el precio.

Deming aconseja a las compañías que no sigan teniendo relaciones de adversarios con sus proveedores y que, en cambio, establezcan relaciones duraderas con ellos. Argumenta que el precio no importa sino hasta que se vincula con una medición de la calidad que se adquiere. Los instrumentos estadísticos son muy importantes para que las compañías puedan evaluar la calidad de sus proveedores y las piezas adquiridas.

3.6.4.5 Mejorar, en forma constante y permanente, el sistema de producción y de servicios.

Según Deming, la obligación de la gerencia de buscar métodos para mejorar la calidad no termina jamás. Es de la opinión que las mejoras se presentan después de estudiar el proceso mismo, y no los defectos, y que el mejorar el proceso es responsabilidad de la dirección.

3.6.4.6 Instituir métodos modernos de capacitación en el trabajo.

En opinión de Deming, la capacitación abarca más que solo enseñar a los empleados a usar instrumentos para mejorar la calidad, por ejemplo el control estadístico de la calidad. La capacitación también consiste en asegurarse de que Los trabajadores también reciban los conocimientos y habilidades necesarias para los trabajos que desempeñan.

3.6.4.7 Instituir el liderazgo.

Las acciones tradicionales de los supervisores no son adecuadas, según Deming, quien afirma que los supervisores se limitan a indicarles a los trabajadores lo que deben hacer y a vigilar que lo hagan. Administran los premios y las sanciones, y aplican las medias disciplinarias cuando se necesitan. No consideran que su trabajo se de líderes. Por otra parte, los líderes parten del supuesto que los trabajadores pretenden hacer las cosas lo mejor posible y se esfuerzan por ayudar a los trabajadores a desarrollar todo su potencial.

3.6.4.8 Acabar con el miedo

Deming piensa que es importante que el miedo no impida a los empleados hacer preguntas, reportar problemas o manifestar ideas. Los empleados deben sentirse seguros para que se pueda proseguir la calidad, debidamente, en el centro de trabajo.

3.6.4.9 Abatir los obstáculos entre las áreas administrativas

Deming considera que las barreras existentes entre los departamentos funcionales son contraproducentes. Los empleados pueden mejorar su productividad conociendo más a los otros y coordinando sus esfuerzos, sea cual fuere su campo profesional. Las estructuras de las organizaciones tradicionales tienden a fomentar la competencia entre departamentos. Según Deming los empleados reconocen que, independientemente de su especialidad, todos comparten las mismas metas generales. La competencia puede ser contra otras organizaciones, no contra la suya

3.6.4.10 Eliminar los lemas, exhortos y objetivos destinados a los trabajadores

Deming dice que la meta general de las mejoras continuas debe reemplazar los letreros, lemas, etc., que, presuntamente, son fuentes de motivación o inspiración. Critica a las empresas que tratan de motivar a los empleados usando altavoces y tratados de inspiración, pues solo frustran a los empleados que no sienten aliento para hacer las cosas que el sistema administrativo existente les impide hacer.

3.6.4.11 Eliminar las cuotas numéricas

Deming es partidario de suprimir las cuotas, porque estas acaban por fomentar que la gente se concentre en la cantidad, muchas veces a expensas de la calidad. Las compañías deben enfocarse hacia problemas de calidad, en lugar de perseguir números ciegamente.

3.6.4.12 Abatir los obstáculos que impiden enorgullecerse del trabajo

Deming sostiene que se deben suprimir las calificaciones anuales o los sistemas de méritos, Si la gente, libremente, quiere trabajar bien, como presupone Deming, entonces no necesita estos sistemas de incentivos. Lo que necesita es ayudar para superar los obstáculos que presentan los materiales, el equipo y la capacitación inadecuados. Los sistemas que pretendan retirar estos obstáculos, deben reemplazar los sistemas que pretenden presionar el desempeño, haciendo que los trabajadores sientan que siempre están siendo juzgados, clasificados y calificados.

3.6.4.13 Instruir un programa vigoroso para estudio y capacitación

Deming concede gran importancia a la capacitación. Esta incluye una preparación sólida respecto a los instrumentos y las técnicas del control de calidad así como instrucción adicional sobre el trabajo en equipo y la filosofía de la cultura de la ACT.

3.6.4.14 Tomar medidas para lograr la transformación

Según Deming la organización entera debe trabajar unida para que triunfe la cultura de la calidad. Los altos directivos diseñan y aplican la estrategia y los trabajadores pueden cooperar para lograr una cultura de la ACT.

3.6.5 La ACT: Las ideas básicas

Deming, Juran y otros adoptan enfoques específicos, detallados para la ACT, pero existen cinco ideas principales que ofrecen el contexto para estos enfoques y, al parecer, se aplican a cualquier método de ACT.

3.6.5.1 Las cinco ideas ACT.

1). Un Enfoque De Sistemas

El enfoque de sistemas de la ACT depende de que las organizaciones se entiendan como sistemas. Dobyns y Crawford-Mason delinear tres sistemas centrales que son responsabilidad de los gerentes: el sistema social o cultural, el sistema gerencial y el sistema técnico.

- Sistema cultural: La serie de creencias, y las conductas que resultan de ellas, que son compartidas por toda la organización; también llamado el sistema social.
- Sistema técnico: Los factores, por ejemplo la tecnología y la infraestructura material, así como las inversiones de capital que necesita una organización para alcanzar sus metas.
- Sistema de administración: Proceso mediante el cual la organización administra sus recursos humanos y materiales, así como sus activos.

2). Las Herramientas De La ACT

Ya se ha hablado de que el control estadístico de la calidad es una herramienta importante y conocimiento fundamental para la administración de la calidad.

- Diagrama de espina de pescado: Diagrama usado para organizar y demostrar, visualmente, las causas posibles de un problema o circunstancia; también llamado diagrama causa-efecto y el diagrama de Ishikawa.
- Benchmarking: Proceso que consiste en encontrar las mejoras características, procesos y servicios de un producto y después usarlos como norma para los productos, procesos y servicios de la propia empresa.

3). El Enfoque Dirigido Hacia Los Clientes

Muchos de los primeros intentos por mejorar la calidad fallaban, una y otra vez, precisamente porque los gerentes se enamoraban de los instrumentos de la calidad. Dedicaban gran parte de su tiempo a crear diagramas, aplicar el control estadístico de

procesos y los puntos de referencia. Sin embargo, si las necesidades de los clientes no se colocan en el punto de partida, el uso de los instrumentos de la calidad puede derivar en productos y servicios que nadie quiere comprar.

4). El Rol De La Dirección

Muchos directivos parten del supuesto de que donde existe un problema de calidad, existen trabajadores o alguien (gerente o trabajador) culpables. Unos de los puntos clave del enfoque de la ACT es que cuestiona este supuesto. La ACT implica que, cuando existe un problema de calidad, este empieza en la sala de consejo y en las oficinas de la alta dirección y de otros que no conceden suficiente importancia a la calidad.

5). La Participación De Los Empleados

Contar con el apoyo y la atención de los mandos superiores sigue siendo una condición necesaria para que la ACT funcione en la organización, aunque si no se han delegado facultades a los empleados, esta no llegara muy lejos. La delegación de facultades (empowerment) representa unos de los cambios importantes que están haciendo las empresas. Significa dejar que los empleados tomen decisiones en todos los niveles de la organización, sin tener que solicitar el visto bueno de los gerentes. La idea es muy sencilla; las personas que, de hecho, realizan el trabajo sea manejar una maquina compleja u ofrecer un servicio sencillo, son las que se encuentran en mejor posición de saber cómo hacer mejor ese trabajo. Por tanto, cuando existe la posibilidad de mejorar el trabo, o el sistema del cual forma parte de trabajo, las personas deben aplicar esas mejoras sin pedir autorización.

- Empowerment: El acto de atribuir facultades y suministrar conocimientos y recursos a las personas para que estas puedan alcanzar sus objetivos de trabajo.⁴¹

3.7 Ingresos

En general, los ingresos de un negocio provienen de las ventas a clientes, de los honorarios por servicios o ambos. Otros tipos de ingresos son los alquileres, comisiones, intereses y dinero pagado por otras empresas para utilizar las patentes de la compañía.

3.7.1 Concepto de ingresos

Cantidad de dinero que se recibe por la venta de bienes o servicios y de fuentes misceláneas tales como intereses, arrendamientos y derechos.

3.7.2 Dos métodos empleados

Dos métodos de registrar ingresos. En una tiendita de helados como los Dulces Sueños, el tendero recibe dinero en el momento en que el cliente entrega un dólar por un cono. Pero un negocio que vende más productos caros, como computadoras para empresas, por ejemplo, tiene que esperar un tiempo entre el momento en que el vendedor y el cliente

⁴¹ F. Stoner, A.F. Freeman, R. Edward. Gilbert Jr, Daniel. R. (1996). Administración. México: Prentice-Hall, Inc. 6ta Edición Pág. 234 A 247

hacen un trato y el día que el cliente paga la mercancía. ¿En qué momento el vendedor ha hecho realmente una venta? si la empresa registra sus ventas sobre una base acumulativa, la empresa registra los ingresos en sus libros en cuanto se ha realizado en negocio y el producto se ha entregado, incluso si el cliente no paga hasta el año siguiente, sin embargo, si una empresa se maneja con el método de efectivo, la empresa registra los ingresos solo cuando recibe realmente el dinero de la venta.

3.7.2.1 Base acumulativa

Método contable por el cual el ingreso se registra cuando se realiza la venta y el gasto cuando se incurre en él.

3.7.2.2 Método de efectivo

Método de contabilidad mediante el cual se registran los ingresos cuando el pago se recibe y el gasto se registra cuando se paga el efectivo.⁴²

3.8 Estados financieros

Los estados financieros se usan para seguir la pista del valor monetario de los bienes y servicios que entran y salen de la organización. Ofrecen una forma de vigilar tres condiciones financieras básicas de la organización:

- La liquidez: Capacidad para convertir los activos en dinero, con objeto de cumplir con las obligaciones y necesidades financieras corrientes
- Situación financiera general: El equilibrio a largo plazo entre el endeudamiento y el capital contable (los activos que quedan después de descontar los pasivos)
- La rentabilidad: La capacidad para obtener utilidades, en forma constante, a lo largo de un periodo.

Los estados financieros son un recurso muy usado por gerentes, accionistas, instituciones financieras, analistas de inversiones, sindicatos y otros grupos interesados en evaluar los resultados de la organización.

Dependiendo de la empresa que se trate, los estados financieros pueden cubrir el ejercicio, trimestre o mes anteriores. Lo estados financieros más comunes, usados por organizaciones grandes o pequeñas por igual, son los estados de resultados, los balances generales y los estados de flujos de caja.

3.8.1 Concepto de estados financieros

Análisis monetario del flujo de bienes y servicios, que entran y salen de la organización.

3.8.2 Balance general

⁴² Rachamn, David. J. Mescon H, Michael. Bovée, Courtland L. Thill, John. V. (1996). Introducción A Los Negocios Enfoque Mexicano. Bogotá: McGraw-Hill. 8va Edición Pág. 235 A 236 Y 407

Balance general el mensaje del balance general es: esta es la situación financiera de la organización en este momento en particular. En su forma más simple en balance general describe a la empresa en términos de sus activos, pasivos y capital contable. Los activos de una empresa van desde el dinero que está en el banco, hasta el valor de su buen nombre en el mercado. activos circulantes se refieren a rubros como efectivo, cuentas por cobrar, valores negociables e inventarios; es decir activos que se podrían convertir en dinero, a un valor razonablemente pronosticable, en un plazo relativamente corto (casi siempre un año). Activos fijos muestran el valor monetario de la planta, el equipo, los bienes inmuebles, las patentes y otros articulados usados de forma continuada para producir sus bienes o servicios.

Los pasivos también constan de dos grupos: los pasivos circulantes y los pasivos a largo plazo. Los pasivos circulantes son deudas, por ejemplo cuentas por pagar, préstamos a corto plazo e impuestos insólitos, que se tendrán que pagar dentro del ejercicio fiscal actual. Los pasivos a largo plazo incluyen hipotecas, bonos y otras deudas que se pagan gradualmente. El valor contable de la compañía es la cantidad que resulte después de restar el total de los pasivos al total de los activos.

3.8.2.1 Concepto de balance general

Descripción de la organización en términos de sus activos, pasivos y valor contable.

3.8.3 Estado de resultados

Estados de resultados así como el balance general describe la situación financiera de una empresa en un momento dado, el estado de resultados resume el desempeño financiero de la empresa dentro de un intervalo. Así pues, el estado de resultados dice, esta es la cantidad de dinero que he ganado durante este plazo, en lugar de esta es la cantidad de dinero que valemos ahora.

3.8.3.1 Concepto de estado de resultados

Resumen de los resultados financieros de la organización para un plazo dado.

3.8.4 Flujos de efectivo

Flujos de efectivo: fuentes y usos de los estados de fondo. Además de balances generales y del estado de pérdidas y ganancias normales, muchas empresas presentan los datos financieros en forma de un estado de flujos de efectivo o un estado de fuentes y usos de fondos. Estos estados muestran de donde se obtuvieron el dinero o los fondos durante el año (por ejemplo, de operaciones, de reducir las cuentas por cobrar, y de la venta de inversiones) y cómo se usaron (por ejemplo, para la compra de equipo, para el pago de dividendos y para reducir las cuentas por pagar) los estados de flujos monetarios muestran en que se usaron el dinero o los fondos, y no la cantidad de pérdidas o ganancias que se realiza.⁴³

⁴³ F. Stoner, A.F. Freeman, R. Edward. Gilbert Jr, Daniel. R. (1996). Administración. México: Prentice-Hall, Inc. 6ta Edición Pág. 618 A 621

Capitulo IV: Propuesta de tesis

a) Nombre de la propuesta:

“Toma el completo control de tu negocio”

b) Justificación de la propuesta

Debido a las carencias que presenta la microempresa “Súper Méndez” se llegó a la conclusión de proponer una posible solución para la falta de productos, productos en merma y ganancias débiles; sería la aplicación de un excelente control de inventarios para los productos que se manejan, y así saber realmente cuanto tienen de cada producto, para que esto sirva para cuando es necesario volver a abastecer la mercancía que se esté acabando.

Con la presente investigación se pretende informar lo mejor posible a los dueños de que el beneficio que ellos ven, al proveerse de la misma, no es lo más correcto, eficiente para la microempresa “Súper Méndez” y luego de dar la información necesaria se intentara hacer conciencia para que minimice la practica actual de toma de productos, y esto se hará explicando los pro y contras al tomar mercancía si hacer previo pago, ellos como extra de la microempresa es que pueden comprar la mercancía directa con sus mismos proveedores, esto significa pagar un precio menor que en cualquier súper mercado, y lo que ya en automático será beneficioso para la microempresa “Súper Méndez” ya que la mercancía que entro saldrá solo por media de la venta a los clientes, y ya no como “faltante” o en su defecto pagar todo tipo de producto que tomen, para que se refleje en mejores o más ganancias.

De la misma forma se presentan posibles soluciones en el caso de que existan conflictos con los clientes al momento de ellos hacer sus compras.

c) Objetivo

Con la propuesta se pretende: Erradicar y controlar las carencias de la microempresa “súper Méndez” la cual se enfoca en controlar perfectamente la mercancía habida en la misma, evitando fuga o pérdida de productos.

❖ Objetivos específicos:

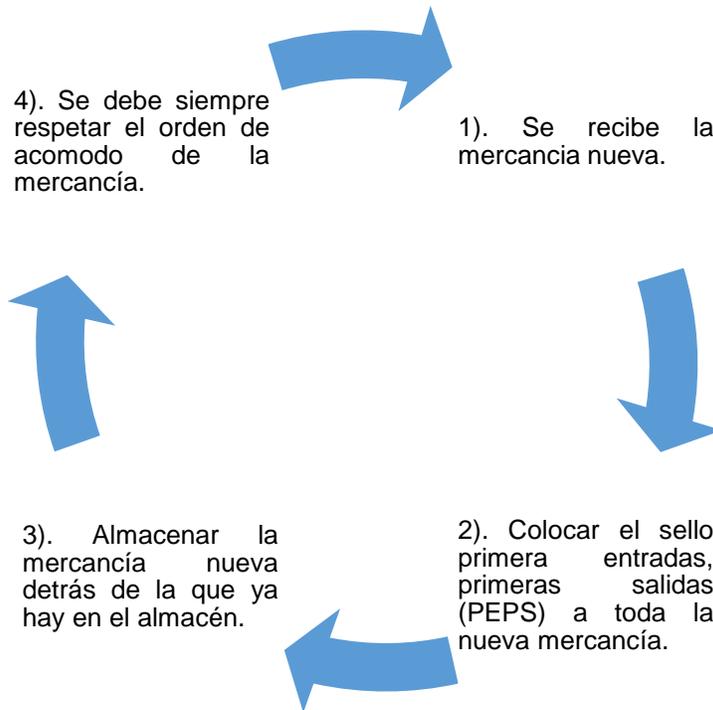
- ❖ Realizar un formato para un inventario para contar los productos en existencia.
- ❖ Controlar mejor las fechas de caducidades.
- ❖ Realizar respuestas para los conflictos con los clientes.
- ❖ Realizar formato para cuando los dueños tomen productos.

e) Población o público

Personal que labora en la microempresa “Súper Méndez” y los dueños de la misma.

f) Desarrollo de la propuesta

Se propone una función basada en el método primeras entradas, primeras salidas (PEPS) para el acomodo de la mercancía comprada.



Se realizó un ejemplo con información proporcionada por la microempresa “Súper Méndez” utilizando el método PEPS con el fin de ver las ganancias por productos vendidos.

La microempresa “Súper Méndez” presenta la siguiente información:

Tiene un inventario de existencia al 23 de enero, del producto Coca Cola por 40 unidades a \$37.00 c/u durante el mes de enero realiza las siguientes transacciones:

Compras			
Enero 14	16 Unidades	a	\$255.40
Enero 16	16 Unidades	a	\$255.40
Enero 21	8 Unidades	a	\$255.40

Valor del inventario usando PEPS

Si “Súper Méndez” vende 33 unidades durante Enero, la compañía registraría el costo asociado con la venta de las primeras 4 unidades a \$36.50 y las 11 unidades restantes a \$37.00.

Según el método PEPS, el costo total de las ventas para Enero sería de \$553.00 (\$36.50×12 unidades + \$37×21 unidades). El inventario final se calculará de la siguiente manera:

Ventas		
Número de unidades	Precio por unidad	Total
12	\$36.50	\$438 (36.50x12 unidades)
21	\$37.00	\$777 (37x21 unidades)

Total	\$1,215.00
-------	------------

Por lo tanto, el balance general mostraría el inventario final de Enero valorado en \$1,215.00 bajo el método PEPS.

A continuación se pueden observar los formatos para el control de inventarios.

Control De Entradas				
Fecha:				
Articulo	Fecha De Entrada	Fecha De Caducidad	Cantidad	Proveedor

Firma del encargado en turno

Control De Mermas				
Fecha:				
Articulo	Cantidad	Departamento	Motivo De La Merma	

Firma del encargado en turno

Establecer en tabloides o impreso las siguientes reglas o soluciones para los conflictos con los clientes.

- “Sin distinción de persona, no se da fiado”.
- “No se presta ninguna clase de envase”.
- “Revise su compra una vez realiza, no hay cambio ni devoluciones” (en caso de hacer cambio, solo aplicara en cambio por artículos que lleguen a la cantidad anteriormente pagada, no se puede devolver en efectivo).

Capítulo V. Diseño de la Investigación

5.1 Enfoque de la investigación

Cualitativa

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, la cual se llevó a cabo con la recopilación de información documental, se lleva a cabo también el uso de instrumentos de recopilación de información en la investigación de campo en el ambiente, en el ambiente de la microempresa “Súper Méndez” del desarrollo del fenómeno.

5.2 Alcance de la investigación

El alcance de la investigación es de tipo descriptiva, la información que se recopiló proviene de diversas fuentes bibliográficas que dan soporte al marco teórico con un método deductivo inductivo.

5.3 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es “no experimental”, ya que se obtuvo, observo y analizó la información sin modificar el fenómeno de su contexto natural.

5.4 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo documental debido a la recopilación de información en la investigación de las diversas fuentes de recopilación de información utilizado y plasmado en análisis documental de los hallazgos encontrados.

5.5 Delimitación de población

La delimitación de la población está determinada por la microempresa “Súper Méndez” (trabajadores y clientes).

5.6 Selección de La Muestra

La selección de la muestra de la microempresa “Súper Méndez” son sus clientes, la cual su población consta de 100 clientes frecuentes para la realización de la encuesta.

5.7 Instrumentos de prueba

En la investigación se utilizan los siguientes instrumentos:

- Encuestas a través del cuestionario mismo que cuenta con 9 preguntas, será aplicado a 100 clientes de la microempresa “Súper Méndez”.

Observación directa: misma que se llevó a cabo durante los meses de Noviembre y Diciembre del 2018.

Capítulo VI: Resultados De La Investigación

6.1 Interpretación de resultados gráficos.

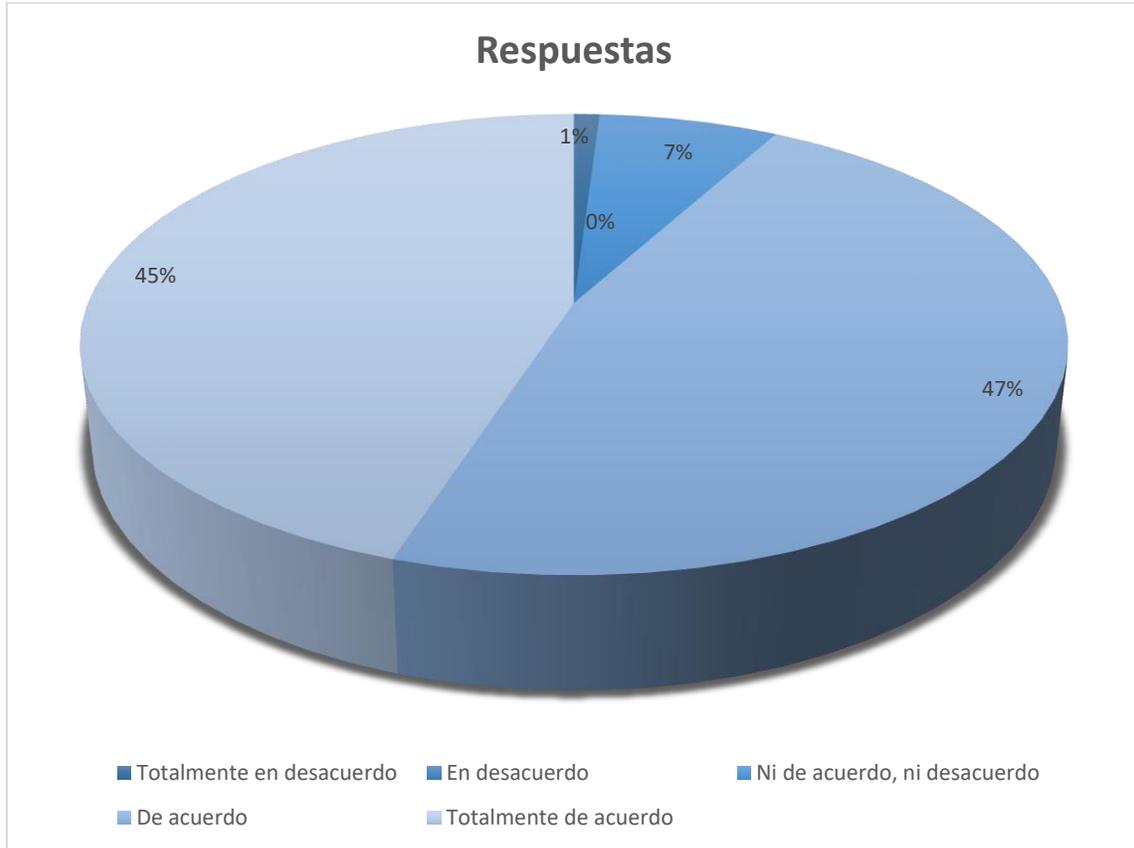
1. ¿Crees que eres un cliente importante para “Súper Méndez”?



En la siguiente tabla se muestra el resultado de la pregunta No.1, en la que se hace mención sobre lo que los clientes sienten o piensan con respecto a ser importantes para la microempresa “Súper Méndez”, a la cual los clientes respondieron de la siguiente manera:

- Hubo un total de 10% de los clientes que no se sienten tomados en cuenta, ya que no se sienten nada importantes para la microempresa “Súper Méndez”.
- La mayoría de sus clientes, es decir un 84% perciben que son importantes para la microempresa “Súper Méndez”.

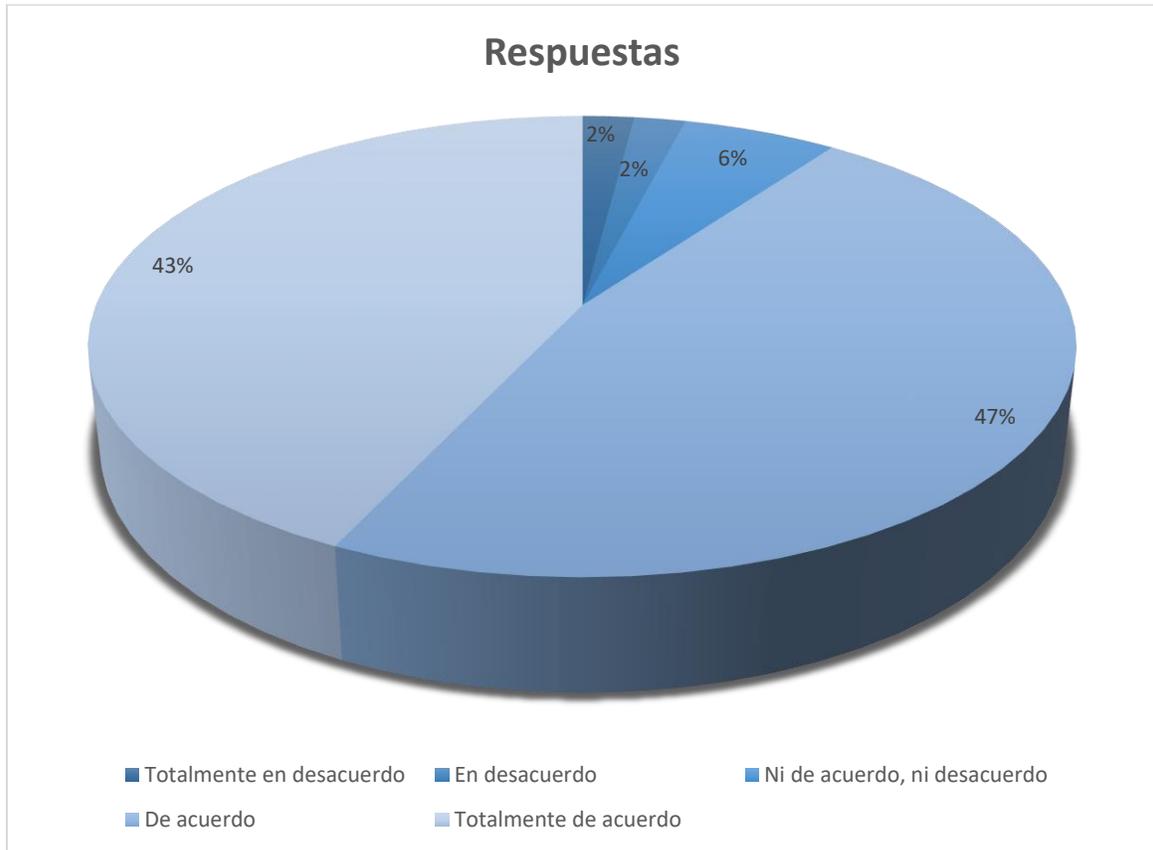
2. ¿El precio que maneja “Súper Méndez” es adecuado para ti?



En la siguiente tabla se muestra el resultado de la pregunta No.2, en la que se cuestiona sobre el precio que maneja la microempresa “Súper Méndez”, a la cual los clientes respondieron de la siguiente manera:

- La microempresa “Súper Méndez” solo cuenta con pocos de sus clientes que no están de acuerdo con el precio que manejan.
- Un 90% de clientes, en su caso es mucho más de la mayoría que están de acuerdo, cómodos con el precio que maneja la microempresa “Súper Méndez”.

3. ¿Los productos y servicios que ofrecen cubren tus necesidades?



En la siguiente tabla se muestra el resultado de la pregunta No.3, la que aborda sobre los productos o servicios ofrecidos en la microempresa “Súper Méndez”, a la cual los clientes respondieron de la siguiente manera:

- Una minoría de los clientes dicen no estar nada a gusto con los productos y servicios que ofrece la microempresa “Súper Méndez”.
- El 90% de sus clientes dicen estar a gusto con los productos y servicios que ofrece la microempresa “Súper Méndez”.

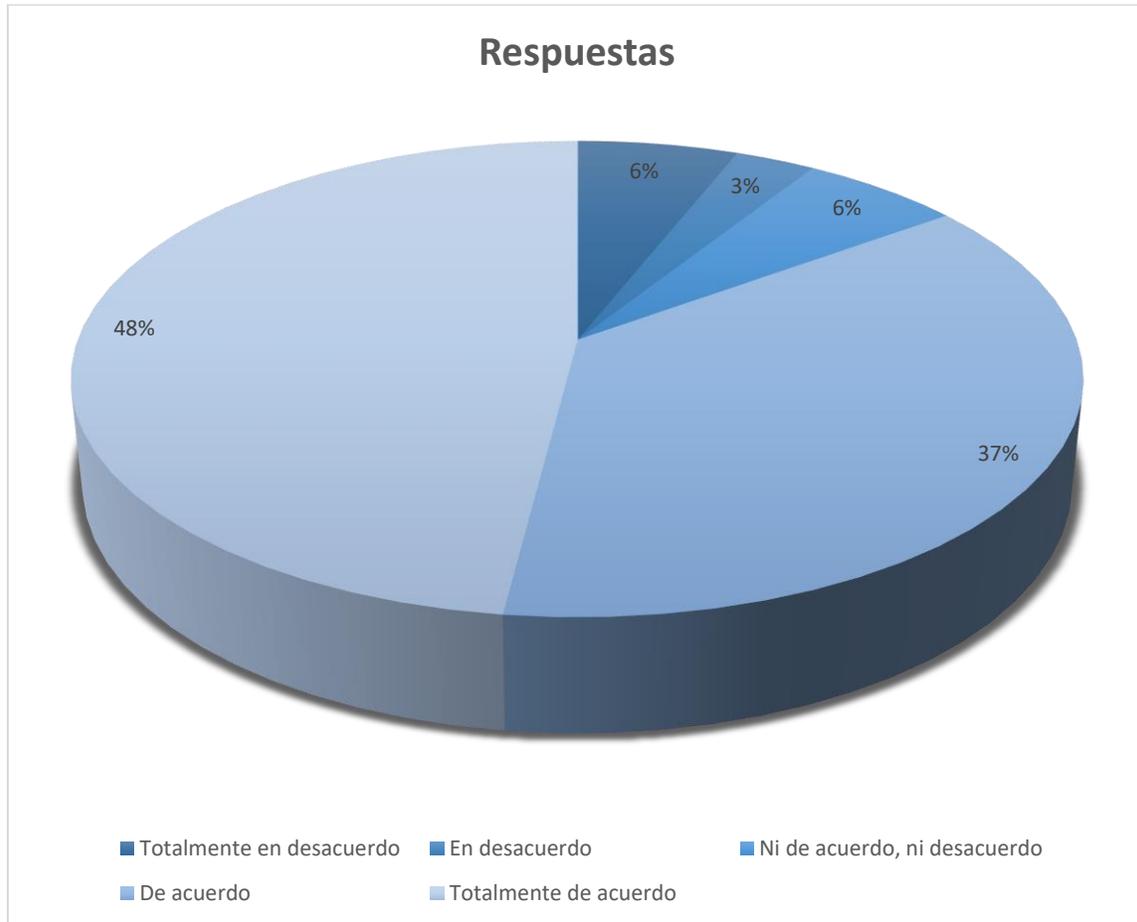
4. ¿Es importante para ti la “calidad” en los productos que ofrecen?



En la siguiente tabla se muestra el resultado de la pregunta No.4, en la que se trata de medir la importancia de la “calidad” en la microempresa “Súper Méndez”, a la cual los clientes respondieron de la siguiente manera:

- Solo un 2% de los clientes dicen que la calidad para ellos en la microempresa “Súper Méndez” es o no tan importante.
- El 98% de sus clientes, por decir casi todos sus clientes dicen estar a gusto con la “calidad” que ofrece la microempresa “Súper Méndez” en sus productos o servicios.

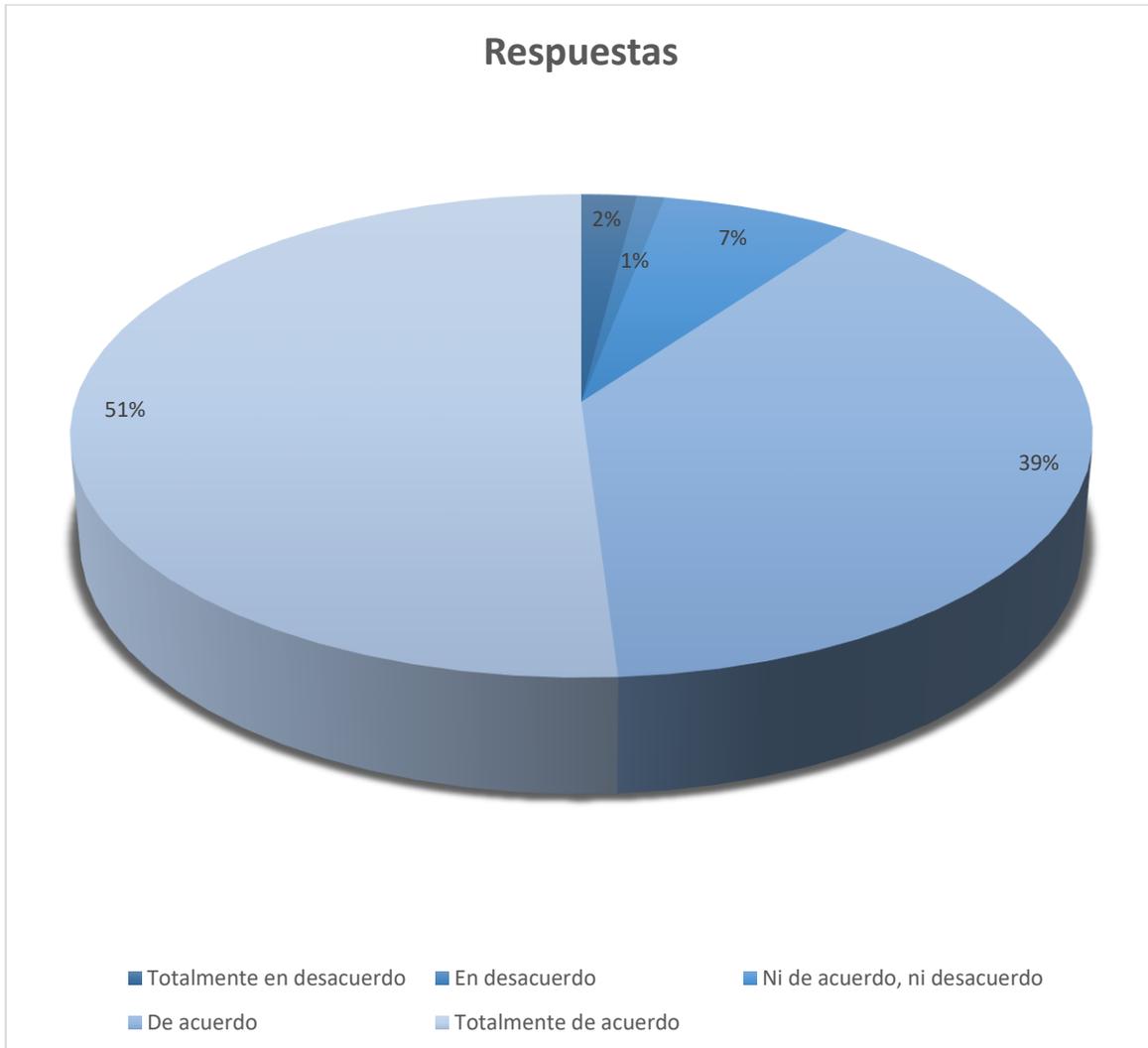
5. ¿El horario que maneja la microempresa “Súper Méndez” es adecuado para ti?



En la siguiente tabla se muestra el resultado de la pregunta No.5, donde se trata el horario que maneja la microempresa “Súper Méndez”, a la cual los clientes respondieron de la siguiente manera:

- El 9% de los clientes no están muy cómodos con el horario que maneja la microempresa “Súper Méndez”
- Un 85% de sus clientes están de acuerdo con el horario que ofrece la microempresa “Súper Méndez” para abastecer sus necesidades.

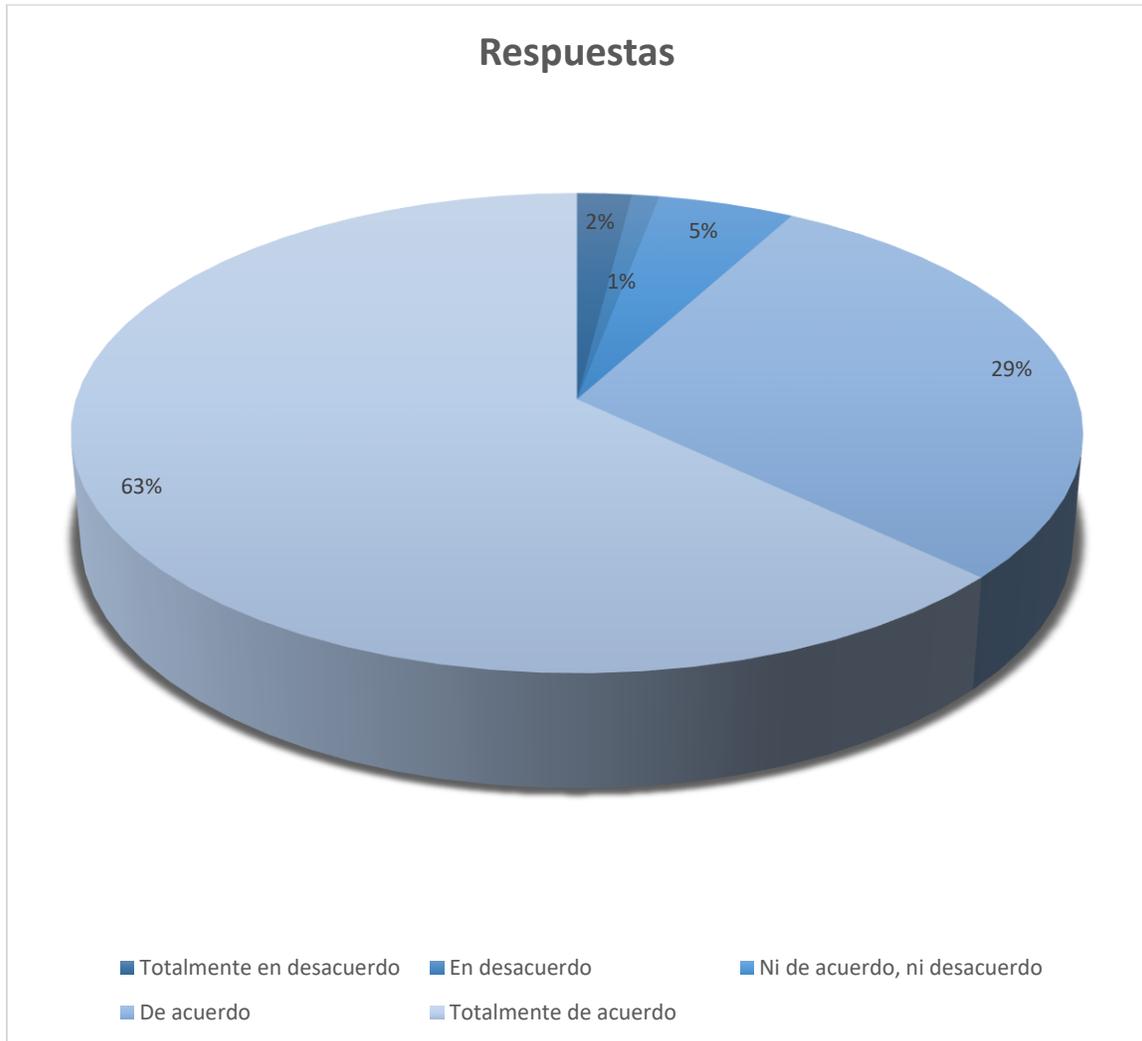
6. ¿Consideras que tu opinión sea escuchada?



En la siguiente tabla se muestra el resultado de la pregunta No.6, trata sobre lo que piensan los clientes, a la cual los clientes respondieron de la siguiente manera:

- El 3% clientes no están de acuerdo con que sea importante saber lo que piensan.
- Se pudo percibir que la mayoría de sus clientes, el 90% creen necesario ser escuchados.

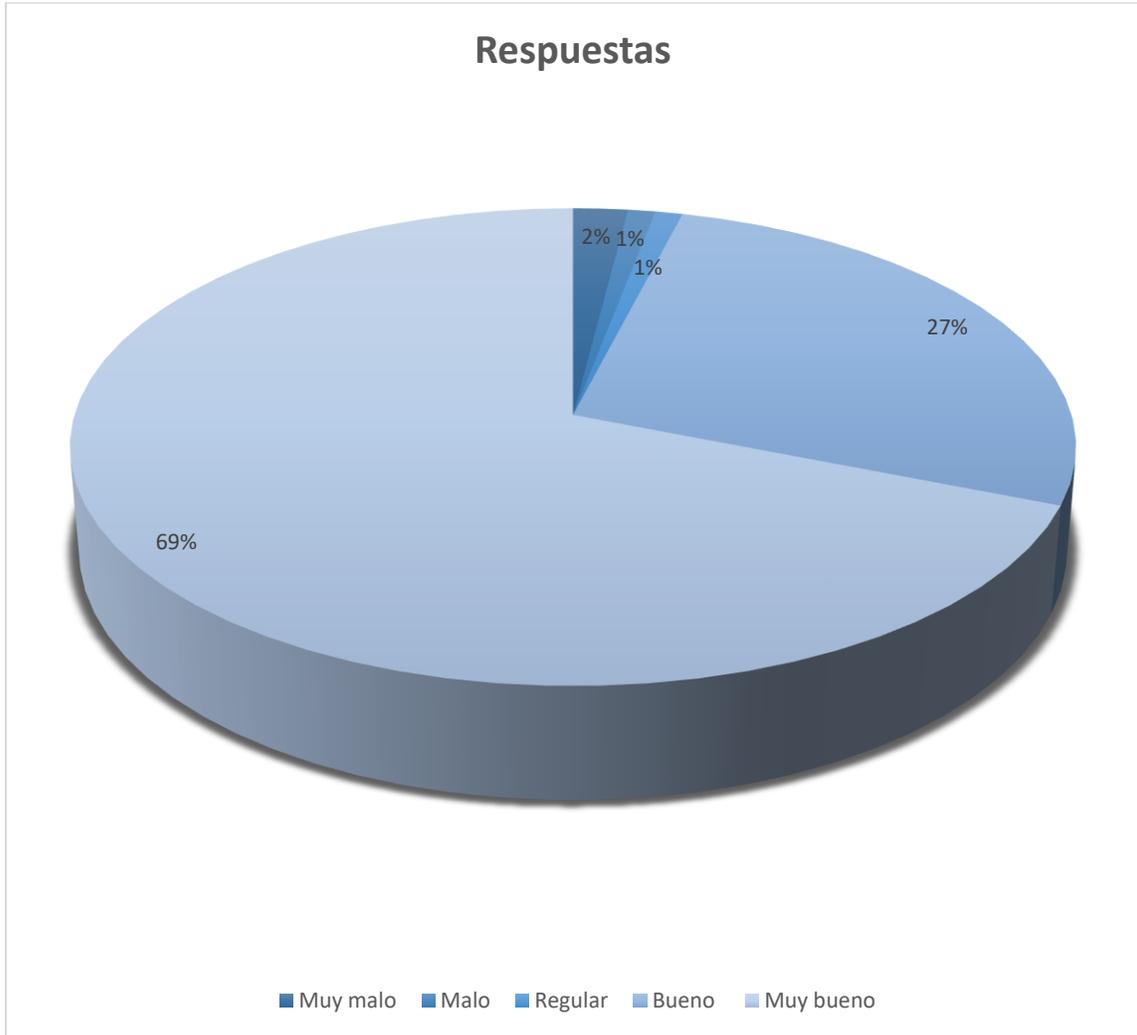
7. ¿Recomendarías ir a comprar a “Súper Méndez”?



En la siguiente tabla se muestra el resultado de la pregunta No.7, es acerca de que tanto recomiendan ir a comprar a la microempresa “Súper Méndez”, a la cual los clientes respondieron de la siguiente manera:

- Muy poco de sus clientes no recomendarían ir a comprar a la microempresa “Súper Méndez”.
- Un total del 90% de sus clientes, más de la mayoría, si pueden recomendar ir a comprar a la microempresa “Súper Méndez”.

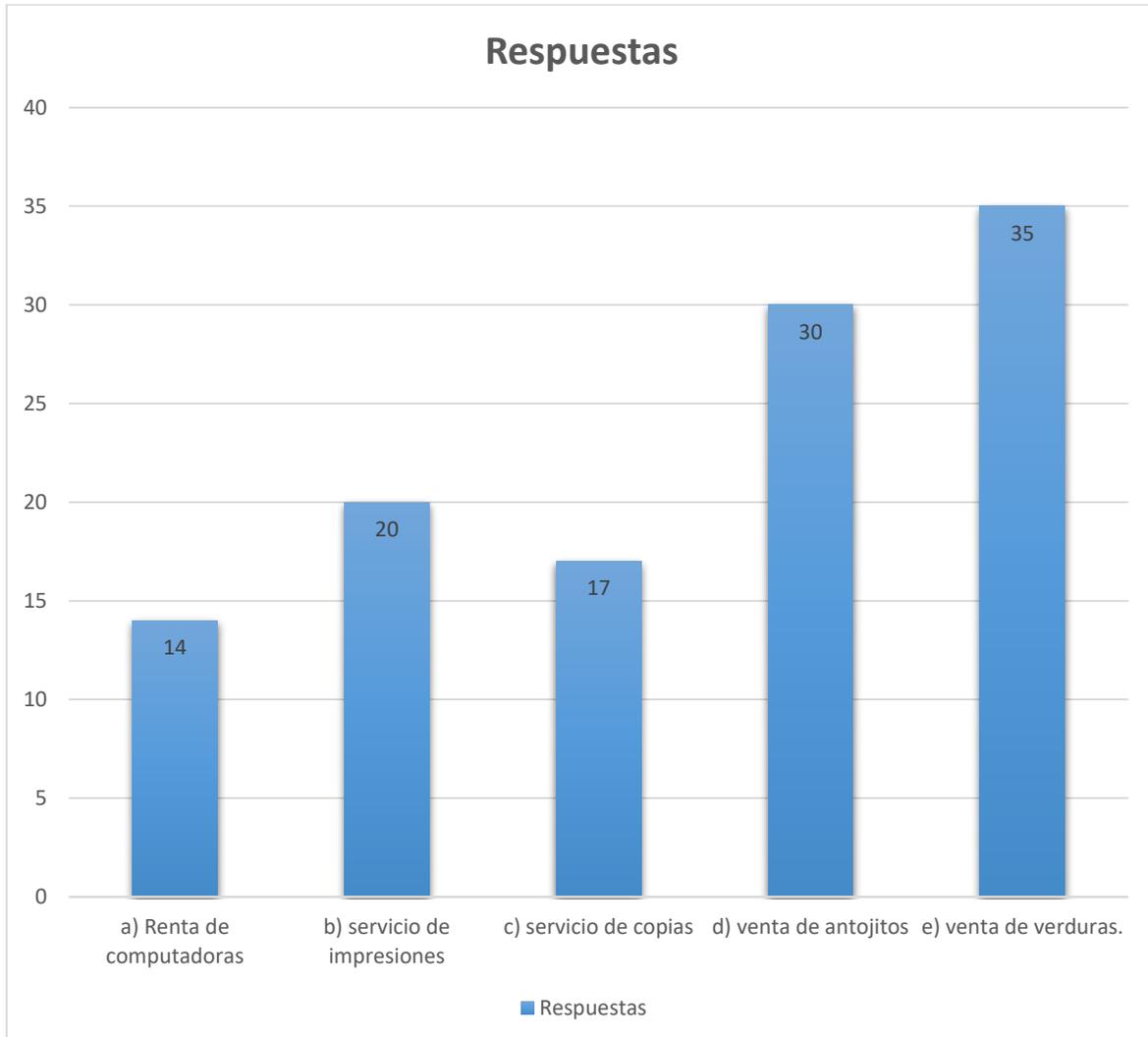
8. ¿Cómo calificarías el servicio que te brinda “Súper Méndez”?



En la siguiente tabla se muestra el resultado de la pregunta No.8, se aborda que tan bueno es el servicio para los clientes, a la cual los clientes respondieron de la siguiente manera:

- Hay un 3% de los clientes opinan que el servicio brindado no es bueno.
- Un mayor porcentaje de sus clientes un 96% de clientes dicen que el servicio es muy bueno.

9. ¿Qué servicio o producto te gustaría encontrar en “Súper Méndez”?



En la siguiente tabla se muestra el resultado de la pregunta No.9, esta pregunta tiene como fin que nuevos servicios o productos quieren los clientes en la microempresa “Súper Méndez”.

Hubieron clientes que escogieron más de dos opciones, pero se puede decir que todos desean que la microempresa ofrezca más productos o servicios de los ya habituales.

Bitácora de observación directa en la microempresa “Súper Méndez”

12/11/18 La empresa Coca Cola entregó el pedido que se realizó un día antes, pero se tuvo que regresar el pedido completo, ya que les hizo falta una reja de refrescos.

15/01/19 Los dueños tomaron mercancía sin hacer pago alguno o anotar lo que tomaron.

17/01/19 Los dueños tomaron mercancía sin hacer pago alguno o anotar lo que tomaron.

20/01/19 Los dueños tomaron mercancía sin hacer pago alguno o anotar lo que tomaron.

21/11/18 Un cliente vino a comprar una Coca Cola de 1.5L y regreso a los 5 minutos, alegando que esa Coca Cola no le gusta, porque es sin azúcar y no se fijó, pidió que se la cambiaran por una Coca Cola de 1L, el cambio del producto se le hizo por ser “cliente frecuente” y se le devolvió el dinero que había de diferencia.

23/11/18 Un cliente hizo su compra y a las 5 minutos regresa, para ver si le podían cambiar un producto que compro erróneamente, y quería llevar uno de menor precio pero por políticas de la microempresa no se le pudo cambiar por el que quería, tuvo como opción igualar el monto o dejar el dinero de que había de diferencia, busco igualar la cantidad y se llevó otro producto sin devolverle la diferencia.

23/12/18 Los dueños tomaron mercancía para la cena de navidad, sin pagar y sin anotarla.

30/12/18 Los dueños llevaron mercancía para celebrar fin de año, sin pagar y sin anotarla.

07/01/19 Se realizó pedido a la Marca Danone y lo trajeron incompleto, porque el vendedor que hizo la visita un día antes, era nuevo, había productos por cambiar y no tomo bien el pedido y no se cambiaron todos los productos caducados.

09/01/19 Los dueños tomaron mercancía sin hacer pago alguno o anotar lo que tomaron.

16/01/19 Le dieron fiado un cliente por ser “frecuente”.

11/01/19 Los dueños tomaron mercancía sin hacer pago alguno o anotar lo que tomaron.

6.2 Conclusiones del tratamiento estadístico.

Con dichos resultados se llegó a la conclusión de que la respuesta fue positiva ya que la mayoría de los clientes se sienten importantes para la empresa, lo cual es bueno para la microempresa “Súper Méndez” ya que un cliente que se siente importante regresa constantemente, se pudo observar la mayoría de los clientes se sienten a gusto con el precio que ofrece la microempresa “Súper Méndez” que es un factor importante para la permanencia en el mercado.

En su totalidad los clientes, están a gusto con los productos o servicios que ofrece la microempresa “Súper Méndez” esto significa que cubren todas sus necesidades, o en su mayoría; La mayoría de los clientes están de acuerdo con la calidad en los productos que ofrece la microempresa “Súper Méndez” debe ser muy alta, ya que sin “calidad” podría haber una baja en las ventas.

Un mayor porcentaje de los clientes están cómodos con el horario que maneja la microempresa “Súper Méndez” también se notó que algunos clientes que no están muy a

gusto con el horario, por lo que deben pensar en modificarlo, también están de acuerdo con que la microempresa “Súper Méndez” tenga algún tipo de buzón de sugerencias, para así saber sus opiniones o alguna queja que puedan tener.

Varios clientes recomendarían la microempresa “Súper Méndez” para ir a comprar, cubrir sus necesidades, en su totalidad de clientes contestaron positivamente, lo que significa que el servicio es bueno, o están a gusto, sin embargo 10% clientes no están muy a gusto con el servicio, por lo que la microempresa “Súper Méndez” debe tratar de tener a todos sus clientes contentos, ya que afecta más un mal comentario que uno bueno.

Con lo obtenido en esta pregunta la microempresa “Súper Méndez” tiene la opción de tener nuevas oportunidades para ganar más clientes o aumentar sus ventas y así tener una mejor posición en el mercado o asegurar su permanencia.

Sin embargo se observó que: los dueños constantemente toman mercancía para su consumo, y hay varios casos con sus clientes, en los que no tienen normas establecidas, por lo que terminan complaciendo al cliente y la microempresa “Súper Méndez” terminan perdiendo.

“Los clientes están satisfechos en general con lo que brinda la microempresa “Súper Méndez” sin embargo ha caído en la complacencia de los clientes y esto impacta negativamente en los resultados de la misma”.

Conclusión

En el planteamiento del problema la interrogante principal inicial la interrogante es: ¿Las pérdidas que presenta la microempresa "Súper Méndez" se debe a que no existe un sistema de control de mercancías adecuado y un eficiente control de ingresos y utilidades?, al iniciar la investigación en la microempresa "Súper Méndez" se pudo percibir varias carencias, las cuales afectan las ganancias de la misma, y la permanencia en el mercado a futuro, lo que llevó a formular la siguiente pregunta: Y en efecto se concluye que la respuesta es "si" porque al no llevar un control, la microempresa "Súper Méndez" presenta pérdidas económicas por productos de merma o productos faltantes; por lo que se llegó a la idea de elaborar un sistema de control de mercancías para la microempresa "Súper Méndez" permitirá a la misma un control interno eficiente así como el logro de la permanencia en el mercado; por lo que es aceptada la hipótesis, se espera que la propuesta de elaboración de un control interno eficiente permita a la microempresa "Súper Méndez" el logro de la permanencia en el mercado.

Bibliografía

Aquilano Jacobs, Chase. (2000). Administración de producción y operaciones. México: McGraw-Hill 8va Edición

F. Stoner, A.F. Freeman, R. Edward. Gilbert Jr, Daniel. R. (1996). Administración. México: Prentice-Hall, Inc. 6ta edición

Guajardo Cantú, Gerardo. (1995). Contabilidad Financiera. México: Mcgrawhill 2da Edición.

Hall, L. (1979). Administración de empresas. México: Ediciones-Distribuciones, S.A. 1ra edición

Kotler, Philip. Armstrong, Gary. (2013). Mercadotecnia. México: Pearson. 11a. edición

Lam, Hair, McDaniel, (1998). Marketing. México: International Thomson Editores, S.A. DE C.V. 4ta edición

Laris Casillas, Francisco. Javier. (1966). Administración Integral. México. 1ra edición

Lesur, Luis. (2007). Mi negocio propio. México: Editorial Clío, Libros Y videos, SA. DE C.V. 1ra edición

Mercado, H. Salvador. (1998). Mercadotecnia, Principios Y Aplicaciones Para Orientar La Empresa Hacia El Mercado. México: Limusa. 3ra edición

Perdomo Moreno, Abraham. (1984). Fundamentos De Control Interno. México: Ediciones Contables Y Administrativas. 2da Edición

R. Hampton, David. (1989). Administración. México: McGraw-Hill. 3ra edición

Rachamn, David. J. Mescon H, Michael. Bovée, Courtland L. Thill, John. V. (1996). Introducción A Los Negocios enfoque mexicano. Bogotá: McGraw-Hill. 8va edición

Reyes Ponce, Agustín. (1992). Administración De Empresas Teoría Y Practica. México: Limusa. 28va. edición

Santillana González, Juan Ramón. (2015). Establecimiento De Sistemas De Control Interno. México: Pearson. 3ra Edición

Staton, William J. J, Michael. Walker, Etzel Y Bruce. (2014). Fundamentos De Marketing México: Mcgraw-Hill Interamericana. 13a. Edición

<http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario>

<https://www.mexicoemprende.org.mx/que-es-una-microempresa/>

<https://www.finanzaspersonales.co/invierta-a-la-fija/articulo/como-mantener-su-empresa-en-el-mercado/36421>

Glosario

BEI: Banco Europeo de Inversiones

Hipótesis: Suposición hecha a partir de unos datos que sirve de base para iniciar una investigación o una argumentación.

INEGI: Instituto Nacional de Estadística y Geografía

Investigación cualitativa: La investigación o metodología cualitativa es el tipo de método de investigación de base lingüístico- semiótica usada principalmente en ciencias sociales. Se suele considerar técnicas cualitativas todas aquellas distintas a la encuesta y al experimento.

Marco contextual. Contextualizar un trabajo de investigación es describir dónde (lugar o ambiente) se ubica el fenómeno o problema de investigación.

Marco teórico: El "marco teórico" (conceptual): Es una de las fases más importantes de un trabajo de investigación, consiste en desarrollar la teoría que va a fundamentar el proyecto con base al planteamiento del problema que se ha realizado.

NAFIN: Nacional Financiera

Objetivo: aquello que le hace referencia al objeto en sí. También es una meta o fin a cumplir, un destino que puede ser de varios tipos, comerciales, personales, financieros, laborales, etcétera.

Objetivos específicos: son los resultados y beneficios cuantificables esperados cuando se lleva a cabo una estrategia. Responden a la pregunta: ¿Qué va a lograr cada Estrategia? Deben cumplir los siguientes requisitos: · Medibles, que permitan su seguimiento y evaluación.

PEPS: primeras entradas, primeras salidas

PIB: producto interno bruto

PYMEs: Pequeñas y medianas empresas.

SECOFI: Secretaría de Comercio y Fomento Industrial

UE: Unión Europea