

308902

17
203



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

**ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**CREACION, MANEJO Y ESTRUCTURA
DEL NEGOCIO FAMILIAR**

T R A B A J O

QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO
DE INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS:

**DAVID RODRIGUEZ ESCOBAR
PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

Revisor: C. P. Miguel Angel Cabrera Mir

México, D. F.

1993

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

I N D I C E

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO 1 PROCESO ADMINISTRATIVO GENERAL DE LAS EMPRESAS	
I.1 Planeación.....	5
I.1.1 Definición de Planeación.....	5
I.1.2 Importancia de la Planeación.....	5
I.1.3 Principios de la Planeación.....	5
I.1.4 Elementos de la planeación.....	6
I.2 Organización.....	16
I.2.1 Definición.....	16
I.2.2 Importancia de la organización.....	16
I.2.3 Organización formal.....	17
I.2.4 Organización Informal.....	17
I.2.5 Departamentalización.....	18
I.2.6 Tramo de Control.....	19
I.2.7 Problemas con los niveles.....	19
I.3 Integración.....	20
I.3.1 Definición.....	20
I.3.2 Etapas de la Integración.....	20
I.3.3 Función de integración.....	21
I.3.4 Fuentes de reclutamiento.....	22
I.3.5 Medios.....	22
I.3.6 Promoción Interna.....	22

I.4 Dirección.....	25
I.4.1 Definición de liderazgo.....	25
I.4.2 Relación superior - subordinado.....	25
I.4.3 Principio de la unidad de mando.....	26
I.4.4 Emisión de órdenes.....	27
I.4.5 Delegación.....	27
I.4.5.1 Grados de delegación.....	27
I.4.5.2 Autoridad delegada positivamente.....	28
I.4.5.3 Autoridad rígidamente delegada.....	28
I.4.6 Características de los superiores.....	29
I.4.7 Estilos de liderazgo.....	30
I.4.8 Principio de la dirección y liderazgo.....	31
I.4.9 Principio armonía de los objetivos.....	31
I.4.10 Principio de la supervisión directa.....	31
I.4.11 Principio de la motivación.....	31
I.5 Control.....	32
I.5.1 Definición.....	32
I.5.2 Proceso Básico de Control.....	32

CAPITULO 2 CARACTERISTICAS, TIPOS Y CONSTITUCION DE LAS SOCIEDADES

II.1 Concepto de sociedad.....	35
II.2 Caracteres esenciales del negocio social.....	35
II.3 Tipos de sociedades.....	38
II.4 Requisitos del negocio constitutivo.....	55

II.5 Operación de la sociedad.....	56
II.6 Terminación de una sociedad.....	58
II.6.1 Principales causas de terminación de una sociedad.....	59

CAPITULO 3 CARACTERISTICAS Y MANEJO DE LA EMPRESA FAMILIAR

III.1 Características de las micro y pequeñas empresas... 61	61
III.1.1 Clasificación de la micro y pequeña empresa	63
III.2 La planeación del negocio.....	63
III.3 El patrimonio familiar.....	65
III.3.1 Cómo crear un patrimonio familiar.....	65
III.3.2 Tipos de activos.....	66
III.3.3 El plan patrimonial.....	68
III.4 La Organización.....	70
III.5 La Dirección.....	72
III.5.1 Comité Ejecutivo.....	72
III.5.2 Consejo de Administración.....	73
III.5.3 Funciones de Asesoría Externa.....	73
III.6 Control.....	74
III.6.1 Estados financieros.....	74
III.6.2 Controles financieros y comerciales.....	75
III.6.3 Control de personal.....	75
III.6.4 Control de chequeras y préstamos.....	75
III.6.5 Sistema de llamadas telefónicas y citas....	75

III.7 Reorganización.....	76
III.7.1 Causas de reorganización.....	76
III.7.2 ¿ Qué hacer ?.....	77

**CAPITULO 4 PAPELES Y ROLES DE CADA MIEMBRO DEL QUE SE
COMPONE EL NEGOCIO FAMILIAR**

IV.1 Padres e hijos.....	79
IV.2 La pareja en el negocio.....	81
IV.2.1 Reglas de supervivencia.....	82
IV.3 Las mujeres en el negocio.....	83
IV.3.1 La esposa.....	84
IV.3.2 Las hijas.....	85
IV.4 Hijos.....	87
IV.5 Parientes políticos.....	87
IV.6 Venta del negocio a herederos.....	88
IV.6.1 Beneficios.....	88
IV.6.2 Condiciones de la venta.....	89
IV.7 Proceso de la sucesión.....	90
IV.7.1 Plan de entrenamiento.....	91
IV.7.2 La salida.....	93

CAPITULO 5 OPERACION DEL NEGOCIO FAMILIAR

V.1 Definición del Giro.....	94
V.2 Mercado Meta.....	95
V.3 Macroambiente externo.....	95

V.4	Microambiente externo.....	105
V.5	Ambiente interno de una empresa.....	106
V.5.1	Recursos internos ajenos al departamento de mercadotecnia.....	106
V.6	Planes de crecimiento.....	107
V.7	Acción de vender.....	109
V.7.1	Vendedores triunfadores.....	110
V.8	Publicidad del negocio.....	112
V.8.1	Plan de Publicidad.....	113
V.9	Localización.....	113
V.10	Local.....	114
V.11	Trámites.....	114
V.12	Impuestos y obligaciones.....	115
V.13	Acondicionamiento de la tienda.....	116
V.14	Manejo de los inventarios.....	117
V.15	Aspectos financieros.....	118
V.15.1	Balance General.....	120
V.15.1.1	Contenido del Balance General.....	121
V.15.1.2	Clasificación del Activo y Pasivo....	122
V.15.2	Estado de Resultados.....	124
V.16	Razones financieras.....	127
V.16.1	Medidas de liquidez.....	128
V.16.2	Medidas de actividad.....	129
V.16.3	Medidas de endeudamiento.....	131

V.16.4 Medidas de rentabilidad.....	132
CONCLUSIONES.....	135
BIBLIOGRAFIA.....	137
INDICE DE FIGURAS	
Figura 1.1.....	13
Figura 1.2.....	18
Figura 1.3.....	26

INTRODUCCION GENERAL

En éste estudio me propongo hacer una evaluación de la forma de administrar y operar el Negocio Familiar.

Me encontré varios factores importantes que hicieron muy interesante la elaboración de éste proyecto.

1) REACCIONES A LA CRISIS ECONOMICA

A partir de la década de los 80's México y el resto de América Latina sufrieron una fuerte recesión económica cuyos efectos negativos fueron: hiperinflación, desempleo, devaluación de la moneda, estancamiento económico que ocasionaron baja del nivel de vida, pérdida del poder adquisitivo de millones de trabajadores incluyendo técnicos, profesionistas y hasta ejecutivos.

Como una solución a la actual crisis económica nuestro gobierno y otros gobiernos en América Latina han optado por desincorporar empresas y organismos paraestatales que a la vez han hecho recortes de personal, incluso las grandes corporaciones privadas lo han hecho también, lo que ha dado lugar a la proliferación de nuevas micro y pequeñas empresas manejadas en su totalidad por uno o varios emprendedores y sus familiares. Esto se dió en el sector formal como en el informal.

Por lo tanto la crisis económica ha sido la causante del

surgimiento de un dinámico impulso emprendedor surgido de la necesidad y la inconformidad de muchos. Otro factor clave visto en las empresas familiares en México y América Latina es la necesidad de adaptarse a las condiciones cambiantes.

2) ACTITUDES FRENTE A LA EDUCACION Y LA CAPACITACION PROFESIONAL

Ahora no sólo los patriarcas - fundadores están promoviendo la educación de sus hijos, sino también ellos están buscando cursos y conferencias para poder entrenarse en asuntos administrativos y gerenciales. Y afortunadamente empieza a haber un mayor interés para que no sólo los varones sino también las hijas estén preparadas y entrenadas para los vaivenes del mundo y el emprendedor está convencido que la educación de sus hijos es clave porque ellos serán los sucesores y deberán demostrar su interés para la continuidad indefinida del negocio.

3) RESOLUCION DE CONFLICTOS

La parte más delicada de una familia que opera una empresa es el balance que debe haber entre las necesidades de la firma y de sus miembros tratando de mantener a la familia sana y unida, con una empresa efectiva y en crecimiento. Es inevitable que surjan conflictos que algunas veces desembocan en crisis familiares de profundas consecuencias.

La mayoría de esos conflictos tienen que ver con el poder, con la importancia de los hijos o hermanos mayores en la empresa, en la familia y en el proceso de sucesión. Y claro está el elemento financiero y psicológico intrínsecamente relacionado con las disputas en la empresa familiar.

También existen otros factores que originan conflictos en la operación del negocio familiar entre ellos se citan :

a) La indecisión y/o falta de voluntad del emprendedor de soltar las riendas del negocio a los hijos y éstos pelean con su padre por mayor poder e ingresos.

b) Interferencias de uno de los cónyuges para invitar a otros parientes o amigos a la empresa y eso causa conflictos por falta de definición del rol de éstos parientes, sobre todo políticos.

c) En el caso de las parejas algunas fricciones se dan por la impulsividad del esposo ante la cautela de la esposa y en otro caso por un problema de falta de interés ante el negocio.

Para que los problemas se resuelvan armoniosamente los miembros de la familia deben tener buena relación, debe haber comunicación y se deben poner por escrito las reglas de operación del negocio y roles de cada miembro.

También es indispensable buscar el apoyo de un líder de

opinión o de un miembro de la familia centralizador para lograr que cambien las cosas.

Cualquier profesionista y en especial los que intervenimos con las empresas familiares se nos considera como amigos confiables y a largo plazo, con las puertas abiertas tanto en la empresa como en la casa, invitándose a reuniones sociales en ambos casos, ya que la confianza es un ingrediente clave del proceso através del tiempo.

El campo de la empresa familiar es apasionante porque toca por igual los asuntos operativos, financieros y los personales de los miembros relacionados con éste elemento clave para el país.

CAPITULO I PROCESO ADMINISTRATIVO GENERAL DE LAS EMPRESAS

I.1 PLANEACION

I.1.1 DEFINICION

" La planeación consiste en fijar el curso de acción que ha de seguirse, estableciendo principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y números, necesarias para su realización. " (1)

I.1.2 IMPORTANCIA DE LA PLANEACION

Un sistema bien planeado y aplicado contribuirá a obtener los resultados apetecidos eficientemente y con el menor gasto de tiempo, esfuerzos y recursos.

I.1.3 PRINCIPIOS DE LA PLANEACION

1) PRINCIPIO DE LA PRECISION

Los planes no deben hacerse con situaciones ambiguas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas. Cuando no existen planes precisos, cualquier negocio es un juego de azar, una aventura y los medios que coordinemos serán parcial o totalmente ineficaces.

(1) Reyes Ponce, Agustín Administración de Empresas Teoría y Práctica Pág. 165

2) PRINCIPIO DE LA FLEXIBILIDAD

Todo plan debe permitir pequeñas adaptaciones momentáneas cuando surjan cambios imprevistos pudiendo después volver a la dirección inicial.

3) PRINCIPIO DE LA UNIDAD

Deberá existir un plan en cada uno de los departamentos básicos de una empresa : producción, finanzas, ventas, contabilidad, personal, mercadotecnia, etc. que deben coordinarse e integrarse para que en realidad pueda decirse que existe un sólo plan general.

1.1.4 ELEMENTOS DE LA PLANEACION

1) PROPOSITOS O MISIONES

Cualquier tipo de empresa debe tener un propósito, misión o tarea básica, la cuál le es asignada por la sociedad. Generalmente el propósito de los negocios es la producción de bienes y servicios encaminados a satisfacer las necesidades de un mercado meta.

Peter Drucker afirma que cada negocio debe saber la respuesta de la pregunta : ¿ Qué es nuestra empresa y qué debería ser ?.

Este enfoque va encaminado a que un negocio defina quiénes son sus clientes y cuáles son las actitudes y esperanzas de éstos.

Este concepto incluye también a empresas no lucrativas que también tienen clientes.

2) OBJETIVOS

Es común que las personas, departamentos u empresas con varios departamentos tengan metas u objetivos, pero también es común que carezcan de ellos.

La existencia de objetivos aumenta la motivación en los individuos, energía y talento; pero su ausencia puede conducir a una actitud pasiva o a la búsqueda de actividades no relacionadas entre sí provocando desorden.

Los objetivos siempre deben ser : claros, realistas, verificables, específicos, cuantificables (en tiempo y / o recursos monetarios).

POR EJEMPLO :

La Empresa " X " tiene como objetivo incrementar al 10 % sus ventas y la participación del mercado al 15 % para el segundo semestre de 1993.

3) POLITICAS

" Las políticas son lineamientos para la toma de decisiones. Una política refleja un objetivo y dirige a administradores y empleados a lograr ese objetivo. " (2)

(2) Hampton, David Administración Contemporánea Pág.200

Su importancia en la administración es decisiva, porque son indispensables para la adecuada delegación.

En especial suele confundirse a las políticas con los objetivos y con las reglas, para ello trataremos de establecer la diferencia entre ambos:

Las políticas son el camino a seguir para lograr los objetivos e imperan la orden para lanzarse a conseguirlos señalando el camino para alcanzarlos.

POR EJEMPLO :

El objetivo de un departamento de producción puede ser lograr calidad de primer nivel y la política sería :
Selección de los materiales más finos de mayor precisión posible y laborar a través de un intensivo adiestramiento.

Las normas ordenan de algo que ha de realizarse, sea genérico o específico; las normas genéricas, son precisamente las políticas, tanto que las normas específicas son las reglas. Estas se caracterizan porque pueden aplicarse sin necesidad de decidir ningún extremo concreto.

POR EJEMPLO :

Es una política : Todo personal que se emplee deberá seleccionarse en forma de que se logre la máxima coordinación social e ideológica.

Es una regla: No se admitirá personal que no sea mexicano por nacimiento.

Las políticas por su extensión se dividen en: **GENERALES y PARTICULARES.**

A) POLITICAS GENERALES

a) Dadas las condiciones de la empresa, es de suma prioridad aprovechar íntegramente la capacidad productiva de la planta.

b) Definir con toda precisión las funciones, autoridad y responsabilidad correspondientes a cada jefe en cada uno de los niveles para evitar duplicidad de mando y fuga de responsabilidades.

c) A cada nivel de responsabilidad debe corresponder siempre el grado de autoridad respectivo, para que la acción de los jefes sea siempre eficaz.

d) Debe procurarse que todo problema que implique la acción conjunta de dos o más departamentos o jefes se realice por medio de comités que siempre serán de carácter consultivo. La responsabilidad para la decisión pertenecerá al jefe de la más alta jerarquía en la función de que se trate y para la ejecución, al miembro del comité encargado de dicha función.

B) POLITICAS PARTICULARES

VENTAS

a) Conservar la preeminencia que la empresa ha obtenido

a base de alta calidad de sus productos, tratando de aprovecharla mejor, como fuerza muy valiosa para lograr la ampliación y reconquista de mercados.

b) Planear las ventas através de una investigación de mercados y análisis de la competencia.

c) Sistematizar del mejor modo posible la atención a los clientes especiales por medio de visitas, catálogos, etc.

PRODUCCION

a) Medir la productividad en cada línea de producción.

b) Fijar programas de producción, buscando que ésta resulte normal y fluida, con el fin de evitar trabajo en horas extras que implique mayores costos.

c) Adoptar sistemas de mantenimiento preventivo para conseguir menor número de tiempos perdidos y desperdicios y lograr mayor duración del equipo.

d) Adoptar medidas de higiene y seguridad con objeto de evitar riesgos de contraer accidentes y/o enfermedades laborales que puedan causar daños materiales y humanos.

FINANZAS

a) Obtener una razón de liquidez mayor a 1, para cumplir con nuestras obligaciones a corto plazo.

b) Obtener una mayor rotación de inventarios, con objeto de no mermarse los insumos manejados.

c) Llevar los presupuestos al mayor detalle posible, por departamento, sección o área, coordinándolos todos en un presupuesto general.

d) Fijar el máximo de créditos que pueden concederse, tanto en general, como por zonas, vendedores, clientes, etc.

REGLAS DE LAS POLITICAS

Las políticas son el camino para poder delegar autoridad, ya que sin ellas es imposible que el subordinado ejecute su función con el sentido que el superior requiere para lograr los objetivos propuestos.

Las siguientes reglas son :

A) DE SU FIJACION

Debe cuidarse que las políticas que influyan en la actividad de un departamento o de toda la empresa queden claramente fijadas por escrito.

B) DE SU DIFUSION

Siendo el fin de las políticas orientar la acción, es indispensable que sean conocidas por el personal que labora en los departamentos donde sean aplicadas y que éste conocimiento se realice preferentemente por medios orales, ya que las políticas formuladas y guardadas no pueden cumplir su misión en lo absoluto.

C) DE SU COORDINACION

Debe cuidarse de que exista alguien que coordine o interprete válidamente su aplicación, de otra manera pueden ser contradictoriamente aplicadas.

D) DE SU REVISION PERIODICA

Debe fijarse un período en el cuál toda política sea revisada, con el fin de evitar que se considere vigente alguna que en realidad ya no lo es, siendo la empresa dinámica surgen constantemente nuevas políticas y otras dejan de tener vigencia. Si no se cuida de revisarlas se corre el riesgo de creer que hay políticas que no existen o de pensar que la acción debe regirse en un sentido, siendo que en realidad ocurre lo contrario.

4) PROGRAMAS

" Un programa es un plan que especifica períodos para la terminación de actividades específicas. Los métodos de programación varían desde la más simple anotación de una cita en un calendario de escritorio hasta técnicas avanzadas de computación o matemáticas para analizar o describir actividades complejas y a gran escala. La programación es una herramienta clave de la planeación." (3)

(3) Ibídem Pág. 209

Una herramienta más común para programar actividades es la **GRAFICA DE GANTT** que muestra el trabajo planeado y ejecutado en la escala horizontal en relación con uno y otro y también la relación con el tiempo. La escala vertical se usa para indicar las actividades a seguir.

FIGURA 1.1

GRAFICA DE GANTT

ACTIVIDAD \ MES	MES				
	ENE.	FEBR.	MARZO	ABRIL	MAYO
1. PREPARACION DEL PLAN ESTRATEGICO					
2. PREPARACION OBJETIVOS DEPARTAMENTALES					
3. REVISION, NEGOCIACION, APROBACION DE OBJS.					
4. PREPARACION PRESUPUESTOS DEPARTAMENTALES					
5. COMBINACION DE DATOS Y EMISION DEL NUEVO PLAN					

5) PROCEDIMIENTOS

Es una serie de pasos seleccionados para la realización de una determinada actividad, por lo general ejecutados por más de una persona, un procedimiento es una guía para la acción, los procedimientos son como el seccionamiento funcional de cada acto administrativo.

FOR EJEMPLO :

Una empresa para contratar personal que vaya a ocupar una vacante interna lo hace através de los siguientes pasos :

- 1) Recepción preliminar de solicitudes.
- 2) Pruebas de idoneidad.
- 3) Entrevistas de selección.
- 4) Verificación de datos y referencias.
- 5) Exámen médico.
- 6) Entrevista con el supervisor.
- 7) Descripción del puesto.
- 8) Contratación.

6) PRESUPUESTOS

" La estimación programada en forma estadística de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado. " (4)

(4) Del Río González, Cristóbal El Presupuesto Pág. I-7

O bien son planes que especifican las cantidades de ingresos y gastos que se anticipan para un período.

Los presupuestos departamentales y el presupuesto general de una empresa se cubren periódicamente ya sea trimestral, semestral o anualmente.

La 1a. etapa que emprende una empresa es la preparación de un presupuesto de ventas, donde se espera que los ingresos provenientes de las ventas pronosticadas proporcionen los fondos para sufragar los gastos proyectados para dejar una utilidad.

Algunos gastos o costos permanecen fijos para el período completo sin importar cualquier desviación entre la producción o ventas reales y proyectadas.

Los costos incluyen conceptos como depreciación, mantenimiento, I.S.R. y otros gastos generales básicos.

Otros gastos o costos varían con el volumen real de ventas o producción, algunos costos variables son : mano de obra directa, materiales y ciertos gastos administrativos y generales.

Los presupuestos que reflejen sólo costos fijos se denominan presupuestos fijos y los presupuestos variables reflejan costos variables.

I.2 ORGANIZACION

I.2.1 DEFINICION

La organización es el proceso de definir las líneas de autoridad y responsabilidad de los individuos con objeto de coordinar los esfuerzos personales para la armoniosa consecución de los objetivos previstos.

Al considerar que organizar es un proceso, es necesario contar con los siguientes insumos fundamentales :

1) Establecimiento de objetivos, políticas, procedimientos y planes de la empresa.

2) Identificación y clasificación de las actividades necesarias para alcanzarlos.

3) Delegación al jefe de cada grupo de la autoridad necesaria para ejecutar las actividades.

I.2.2 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION

A medida que crecen las organizaciones y las actividades se diversifican y se vuelven más complejas, se hace necesario dividir los principales trabajos en responsabilidades departamentales, definir sus funciones y diseñar líneas de autoridad que al ser más claros contribuye al logro de los siguientes beneficios:

1) Contribuye a clarificar la responsabilidad de la autoridad, siendo el superior responsable de las actividades

de sus subordinados.

2) Facilita la toma de decisiones, la comunicación y el control.

3) Minimiza los conflictos en las instrucciones y órdenes.

4) Distingue y clasifica las actividades haciendo al organigrama y la administración más efectivos para alcanzar los objetivos de la empresa.

En esencia, la organización tiene su origen en la necesidad humana de cooperación que puede ser más productiva con algún tipo de estructura organizacional. Por lo tanto la organización implica una estructura formal e intencional en cuanto a funciones o posiciones.

I.2.3 ORGANIZACION FORMAL

Es aquella en que las actividades de 2 o más personas están coordinadas hacia un objetivo determinado.

La esencia de la organización formal es un propósito común, consciente y que ésta surge cuando las personas son capaces de comunicarse entre sí, están dispuestas a actuar y comparten un objetivo en común.

I.2.4 ORGANIZACION INFORMAL

Es cualquier actividad grupal sin un propósito colectivo consciente o bien, son relaciones que no están definidas en

una estructura organizacional ni comparten un objetivo en común.

POR EJEMPLO :

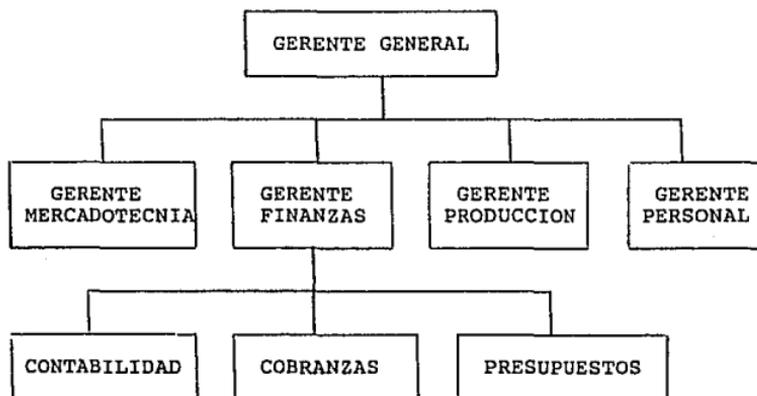
Un grupo que charla en los descansos, otro grupo que se reúne en la cafetería por la mañana o a jugar boliche los sábados.

I.2.5 DEPARTAMENTALIZACION

La departamentalización designa un área, división, especialidad o rama distintiva de una empresa, en la cuál un administrador tiene autoridad sobre la realización de actividades específicas y definidas.

Un departamento puede ser la la división de producción, finanzas, ventas, mercadotecnia, investigación y desarrollo dirigido por un vicepresidente, gerente o jefe.

FIGURA 1.2



I.2.6 TRAMO DE CONTROL

En toda empresa debe decidirse cuántos subordinados puede manejar un superior. Lyndall Urwick señala que el número ideal de subordinados para todas las áreas superiores debe ser de 4 y para los niveles más bajos, el número puede variar entre 8 y 12.

I.2.7 PROBLEMAS CON LOS NIVELES

La división de las actividades en departamentos, la organización jerárquica y la creación de niveles múltiples no son muy deseables.

Los niveles son costosos, a medida que aumentan, se dedica más esfuerzo y dinero a la administración, debido a que los administradores y grupos staff adicionales para manejarlos y a la necesidad de coordinar actividades departamentales, además de pagar sueldos para dicho personal.

Los contadores se refieren a gastos fijos o gastos generales y administrativos.

Los niveles departamentales complican la comunicación. Una empresa con numerosos niveles tiene mayores problemas para comunicar objetivos, planes y políticas a través de la estructura de la empresa, que una en la cual, el gerente general se comunica directamente con los empleados.

A medida que la información desciende a través de la

cadena de mando ocurren omisiones y malas interpretaciones.

Finalmente, los departamentos y los niveles abundantes complican la planeación, la coordinación y el control.

I.3 INTEGRACION

I.3.1 DEFINICION

La integración es una función administrativa encargada de dotar de personal al organigrama através de un adecuado y efectivo reclutamiento, selección, contratación y desarrollo de las personas que han de ocupar los puestos dentro del organigrama.

I.3.2 ETAPAS DE LA INTEGRACION

El proceso de integración atraviesa por las siguientes etapas:

1) RECLUTAMIENTO

Consiste en buscar, identificar y atraer a la empresa a solicitantes, capaces e idóneos para ocupar puestos determinados.

2) SELECCION

Se escoge a la persona idónea y adaptable al puesto.

3) CONTRATACION

Formalización de una relación de trabajo que es la prestación de un trabajo personal subordinado a un patrón

mediante el pago de un salario o sueldo.

4) CAPACITACION

Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual.

5) DESARROLLO

Actividades que preparan a un empleado para ejercer responsabilidades en el futuro con objeto de ocupar puestos de superior jerarquía.

1.3.3 FUNCION DE INTEGRACION

Los administradores son responsables por la integración, llevan a acabo una función de integración al reclutar, seleccionar, capacitar y evaluar el desempeño de un subordinado. Los puestos se llenan no sólo para el presente sino también para el futuro; por lo tanto la integración deberá :

Elaborar un plan organizacional para el futuro, ya que quienes han sido seleccionados y capacitados hoy, deben ser capaces de desempeñar diferentes funciones en el futuro. Al hacerlo, se pone de manifiesto el tipo de talentos y habilidades necesarias.

Para que el desarrollo logre la máxima eficiencia, las personas deben ser cuidadosamente evaluadas, que sus puntos

fuertes y débiles deben ser apreciados y calificarse para que los programas de desarrollo ayuden a corregir sus deficiencias.

I.3.4 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Son los lugares a donde acude la empresa para el reclutamiento de personal con objeto de ocupar las vacantes, los lugares en los que puede tener contacto la empresa son los siguientes :

- 1) Instituciones educativas o universidades.
- 2) Agencias de empleo.
- 3) Asociaciones profesionales.
- 4) Sindicatos.
- 5) Agencias de suministro de personal temporal.

I.3.5 MEDIOS

Son los recursos de los que se basa la empresa en la búsqueda de recursos humanos y através de ellos llegar a las fuentes, entre ellos se mencionan :

- 1) Anuncios en los periódicos.
- 2) Revistas especializadas.
- 3) Anuncios insertados en transportes masivos.

I.3.6 PROMOCION INTERNA

La promoción interna consiste en trasladar a un empleado

a una posición mejor pagada, con mayor responsabilidad y a nivel más alto, o bien se le conoce como ascensión. Constituye un reconocimiento del desempeño anterior y un aumento en la motivación del empleado. Las promociones se basan en el mérito del empleado y/o en su antigüedad.

1) PROMOCIONES BASADAS EN EL MERITO

" Las promociones basadas en el mérito del empleado se basan en el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto, " (5) en los casos en que constituye primordialmente un premio, las personas que toman la decisión deben distinguir entre las personas que han tenido un desempeño sobresaliente y las que no lo han tenido, apoyándose en un criterio objetivo de evaluación del desempeño.

2) PROMOCIONES BASADAS EN LA ANTIGÜEDAD

En ocasiones, el empleado más antiguo recibe la promoción. Lo que se necesita para decidir es comparar las fechas de ingreso de los candidatos a ser promovidos, para determinar quién es el indicado.

(5) Werther, William B. Admón. de Personal y Recursos Humanos Pág. 141

Varias veces el candidato más idóneo no es el más antiguo. Cuando se establece un rígido sistema de promoción por antigüedad, el personal joven y talentoso es prácticamente bloqueado en sus posibilidades. Si el sistema adoptado por la empresa se basa exclusivamente en la antigüedad, el departamento de personal deberá concentrar sus esfuerzos en la preparación de los empleados de mayor antigüedad, además de llevar registros muy exactos sobre fechas de ingreso y promoción.

3) TRANSFERENCIAS

Una transferencia consiste en un movimiento lateral a un puesto con igual nivel de responsabilidad, pago y posibilidades de promoción. La flexibilidad constituye con frecuencia el secreto para que una empresa logre el éxito.

Una herramienta para lograr la flexibilidad, es la técnica de efectuar transferencias de personal para colocar a los individuos más idóneos en los puestos correspondientes a sus aptitudes. Las transferencias pueden ser también muy positivas para el personal que adquiera nueva experiencia. Las transferencias bien manejadas pueden aumentar el nivel de satisfacción y motivación en los empleados al tener la oportunidad de conocer y aprender el trabajo de los departamentos de la empresa.

I.4 DIRECCION

I.4.1 DEFINICION DE LIDERAZGO

El liderazgo en administración se define como el proceso interpersonal mediante el cuál, los patrones tratan de influir sobre sus subordinados para el logro de los objetivos predeterminados.

I.4.2 RELACION SUPERIOR - SUBORDINADO

Aunque el superior es parte del grupo, es conveniente separarlo de sus subordinados por varias razones.

Para lograr los objetivos de la empresa, se le han asignado subordinados que tiene que integrar. Respecto a la gente es difícil porque ellos exigen dirección y liderazgo hábiles.

Conviene pensar que el superior se le separa del grupo porque es su jefe. Como tal, no es un integrante del grupo, sino quien lo ha de persuadir para que el grupo haga lo que el quiere.

Los subordinados también ven a su superior como algo aparte por otras razones. El superior sabe más que ellos sobre los objetivos de la empresa, sus políticas, nuevos programas y cambios que se esperan; además tiene un buen criterio debido a su amplia experiencia.

Finalmente, el superior está siempre separado del grupo

debido a que tiene en sus manos la carrera de sus subordinados. El decide qué subordinado será ascendido, transferido o despedido y a quienes se le deben conceder aumentos de salario o incentivos por méritos.

El comportamiento, la moral y motivación de los subordinados dependen de las actitudes, manera de dirigir y carácter de su patrón.

I.4.3 UNIDAD DE MANDO

Este principio establece, que cada subordinado recibe órdenes y es responsable ante un sólo superior, por lo que no es recomendable que obedezca a 2 o más superiores porque implica que no pueda cumplir con las órdenes o instrucciones satisfactoriamente, creándole considerables tensiones.

La FIGURA 1.3 nos muestra que A puede mandar a B, C, D, E, y sólo B puede mandar a F, G, H; pero C, D, E que se encuentran a un nivel mayor que F, G y H no les pueden mandar.

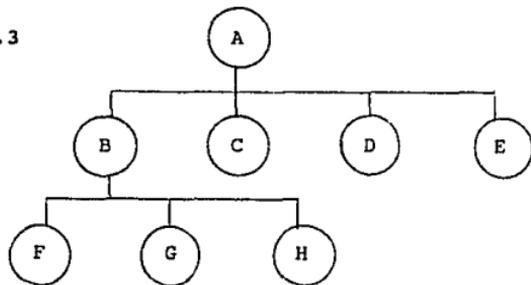


FIGURA 1.3

I.4.4 EMISION DE ORDENES

Las órdenes son importantes al dirigir a los subordinados. Una orden encamina, modifica o detiene una actividad.

Una orden es una instrucción emitida por un patrón y requiere que un subordinado actúe o se abstenga de actuar en determinadas circunstancias, esto implica una relación personal en línea directa de mando de superior a subordinado, otra implicación de éste concepto, es que el contenido de una orden debe estar de acuerdo con el logro de los objetivos de la empresa y por último la orden implica que sea ejecutable.

I.4.5 DELEGACION

La delegación de autoridad es una forma más amplia y general que la emisión de órdenes. En la delegación el patrón concede a los subordinados autoridad para actuar en un amplia área de la empresa.

I.4.5.1 GRADOS DE DELEGACION

El patrón debe ir dando autoridad a los subordinados gradualmente, ya que los vigila y los instruye, estando ellos al principio bajo una supervisión relativamente estrecha y a medida que crecen sus habilidades, el patrón deberá abandonar su excesiva vigilancia y darles autoridad para realizar las tareas de varias maneras.

I.4.5.2 AUTORIDAD DELEGADA POSITIVAMENTE

Los superiores que tienen una actitud positiva hacia la delegación de autoridad, consideran que uno de sus mayores servicios es preparar futuros administradores sin descuidar las tareas diarias.

La actitud positiva estimula a los subordinados a buscar y aceptar responsabilidades. Sus superiores quieren que aprendan así mismos y adquieran autoridad mediante el ejercicio de la misma.

El superior debe estudiar a cada uno de sus subordinados, dándole gradualmente autoridad cada vez mayor, conservando abiertos los canales de comunicación entre subordinado y superior.

El superior debe permitir al subordinado usar su creatividad y despertar su iniciativa y al mismo tiempo debe resistir firmemente la tentación de decirle al subordinado lo que tiene que hacer y cómo debe hacerlo.

La actitud positiva implica inmensa paciencia incluso para tolerar los errores y la adquisición paulatina del buen sentido de los negocios.

I.4.5.3 AUTORIDAD RIGIDAMENTE DELEGADA

Algunos superiores conciben la delegación de autoridad con enfadosa rigidez, les disgusta delegar y cuando se ven

obligados a hacerlo, se esfuerzan en conceder con exactitud creyendo que todo debe hacerse con precisión y que los resultados que ellos personalmente esperan se lograrán.

Un superior de ésta clase no podrá preparar a un sucesor, muchos subordinados se niegan a trabajar con él y estarán privados de las oportunidades para tomar sus propias decisiones, para despertar su iniciativa y para actuar por voluntad propia y no aprenderán nada sobre administración.

Una delegación rígida, limita el crecimiento de la persona y su motivación y a su vez, la armonía de la organización en general.

I.4.6 CARACTERISTICAS DE LOS SUPERIORES

El proporcionar lineamientos y dirección para coordinar los esfuerzos de los subordinados es una habilidad del liderazgo requerida para que los superiores sean exitosos en la administración.

Otras habilidades que están relacionadas con el éxito de la administración son la inteligencia, confianza en sí mismos, fuerza de voluntad, impulso hacia la responsabilidad y terminación de tareas, vigor y perseverancia en la persecución de las metas y la habilidad para influir sobre otras personas moviendo su voluntad por convencimiento y capacidad para estructurar sistemas de interacción social

para lograr el propósito que se tiene a la vista.

I.4.7 ESTILOS DE LIDERAZGO

La forma en que los administradores dirigen varía en 2 principales dimensiones :

1) LIDERAZGO CENTRADO EN LAS PERSONAS

Se describe al superior centrado en las personas de varias maneras : democrático, permisivo, orientado a seguidores, participativo o considerado, la esencia de éste estilo es una sensibilidad hacia los subordinados como personas.

El liderazgo orientado a las personas tiende a aumentar la satisfacción de ellas y aumentar la cohesión grupal.

2) LIDERAZGO CENTRADO EN LAS TAREAS

Se describe al superior centrado en las tareas de varias maneras : autocrático, restrictivo, socialmente distante y orientado a la estructuración, posee una suprema preocupación por la tarea misma y no por los trabajadores inclinado a dar órdenes.

El liderazgo orientado a tareas tiende a reducir la satisfacción y la cohesión. Sin embargo, existe una **excepción importante** : Estructurar la tarea de los subordinados en

el sentido de hacerles saber lo que se espera de ellos, tiende a aumentar su satisfacción y cohesión.

El propósito de dirigir y ser un buen líder puede lograrse siguiendo éstos principios :

I.4.8 PRINCIPIO DE LA DIRECCION Y LIDERAZGO

Cuanto más efectivo sea el proceso de dirigir, mayor será la contribución de los subordinados a los objetivos de la empresa.

I.4.9 PRINCIPIO DE LA ARMONIA DE LOS OBJETIVOS

Cuanto más efectivo sea el proceso de dirigir, los subordinados percibirán que sus objetivos personales están en armonía con los de la empresa.

I.4.10 PRINCIPIO DE LA SUPERVISION DIRECTA

Cuanto más personal y directo sea el contacto con los subordinados, más efectivo será el proceso de dirigir, estando el superior en mejores condiciones para enseñar, comunicar, recibir sugerencias y resolver problemas.

I.4.11 PRINCIPIO DE LA MOTIVACION

Cuanto más cuidadosamente sea evaluada una estructura de recompensas y sea integrada al sistema administrativo, más efectivo será un programa de motivación.

I.5 C O N T R O L

I.5.1 DEFINICION

El control es el proceso que consiste en verificar si todo ocurre de acuerdo con lo planeado, con las instrucciones indicadas y los principios establecidos.

Tiene por objeto señalar las debilidades y los errores para rectificarlos y adoptar medidas para evitar que vuelvan a ocurrir. Este concepto opera ya sea en cosas, personas, acciones.

Para mantener un control son necesarios 2 requisitos básicos :

- 1) Planes
- 2) Organigrama

Que ambos mientras más claros, completos e integrados sean, los controles serán más efectivos.

I.5.2 PROCESO BASICO DE CONTROL

El proceso básico de control, dondequiera que se encuentre y cualquier área que controle, deberá seguir 3 pasos :

1) MEDICION DEL DESEMPEÑO

Un administrador que desea mantener un control se enfrentará a 3 problemas inmediatos : Qué medir ?, Cómo medir ? y Cuando medir ?.

QUE MEDIR ?

Hay que medir lo indicado por los objetivos, políticas, programas, procedimientos establecidos en la planeación.

COMO MEDIR ?

La selección que se debe hacer al diseñar un sistema de control es si se debe medir cada evento o concepto o sólo una muestra. A veces se debe medir cada evento, como en algunas situaciones de inspección y de auditoría que requieran que se certifique cada concepto. Con frecuencia se aplica supervisión continua cuando los productos se fabrican para satisfacer estándares precisos o cuando los mismos se pueden arruinar por cambios en factores clave, como la temperatura o humedad en los procesos.

CUANDO MEDIR ?

En algunos sistemas de control se mide el desempeño mientras está ocurriendo. En el caso de los procesos productivos.

En otros sistemas se hacen las mediciones después del desempeño. En el caso de la calificación de exámenes finales.

La ventaja principal de medir antes es que se pueden proporcionar datos a los subordinados que pueden evitar o modificar conductas que se apartan del desempeño deseado.

2) RETROALIMENTACION DE LOS RESULTADOS

La retroalimentación se debe dirigir a :

- a) Los jefes de departamento.
- b) Unidades staff.
- c) Director General.

Los argumentos a favor de dirigir la retroalimentación hacia los mismos individuos que fueron medidos, incluyen los beneficios motivadores asociados con el autocontrol y la posibilidad de que sean mejores jueces para decidir qué hacer con la información, además que se sentirán más comprometidos con los objetivos que ellos mismos se han fijado.

La retroalimentación debe ser veloz y frecuente, ya que mientras más velozmente esté la información sobre el desempeño, facilitará que los empleados observen la relación entre sus esfuerzos y sus resultados y también la prontitud de emprender acciones correctivas.

3) COMPARACION DE LOS RESULTADOS REALES CON LOS PLANEADOS

Para comparar los resultados reales con los planeados, es necesario haber formulado una planeación anticipada incluyendo objetivos, políticas, delegación de autoridad y responsabilidad para la obtención de los resultados predeterminados y el control es una tarea de comprobación para asegurarse de que todo se encuentra bien.

CAPITULO II CARACTERISTICAS, TIPOS Y CONSTITUCION DE LAS SOCIEDADES

II.1 DETERMINACION DEL CONCEPTO DE SOCIEDAD

El hombre para vivir necesita convivir con otros seres, el hombre como los antiguos filósofos enseñan es un ente sociable. Cada hombre busca vincularse con otros del modo más estrecho resulta su mera convivencia; a la comunidad, como hecho natural, se añade una serie de vinculaciones voluntarias, más propiamente recibe el nombre de **SOCIEDAD**.

" En cuanto a las relaciones que el hombre establece con sus semejantes están reconocidas y reguladas por el derecho, son propiamente, relaciones jurídicas. Mediante ellas la vida humana obtiene una mayor plenitud, una riqueza de contenido; cada hombre puede realizar mejor sus propios fines. " (1)

Toda empresa, permite a cada uno de sus miembros que intervienen en él, obtener que la conducta de otros resulte provechosa para la consecución de sus particulares propósitos.

II.2 CARACTERES ESENCIALES DEL NEGOCIO SOCIAL

La empresa para que tenga razón de existir debe cumplir los siguientes caracteres :

(1) Mantilla Molina, Roberto Derecho Mercantil Pág. 185

1) UNIDAD ECONOMICO SOCIAL

La empresa es una unidad de carácter económico porque el capital, el trabajo y la dirección se coordinan como factores de la producción. Intervienen como elementos que se unen mediante una organización específica y para un fin que les es común. Esta finalidad, la producción, tiene un sentido económico. Significa la creación de utilidad. Por otra parte, la empresa es una unidad de carácter social. Es una agrupación humana. Inversionistas, socios, obreros, empleados, supervisores, técnicos, especialistas, gerentes, directores, etc. Sin embargo la diversidad de sus actividades, funciones, responsabilidades y facultades logran unirse mediante la organización interna. Su unidad es de orden, como corresponde a todo negocio social. Mantener su unidad social es exigencia vital para la empresa.

2) PRODUCCION SOCIALMENTE UTIL

" La empresa tiene una función de servicio social. La empresa existe en cuanto su producción contribuye a la satisfacción de las necesidades de la sociedad. " (2)

(2) Guzmán Valdivia, Isaac Humanismo Trascendental y Desarrollo Pág. 98

La empresa depende de los clientes, trabaja para ellos, ha de producir aquello que va a ser consumido. La producción será útil si cumple éste requisito, es decir, si ha de responder a las necesidades de los clientes.

3) BIEN COMUN

La definición del bien común: " Un conjunto organizado de condiciones sociales por las que el hombre puede realizar su destino material y espiritual. " (3)

Por lo tanto el bien común cumple con las siguientes características:

- a) Es un fin para la sociedad.
- b) Es un medio para el desarrollo del hombre en su calidad de persona.
- c) Se ha de realizar según los recursos de cada sociedad.
- d) Ha de proporcionar a todos los hombres las posibilidades reales para la satisfacción de sus necesidades.
- e) Es siempre perfectible, es decir, es susceptible de progreso.
- f) Compete a la autoridad de gestionar el bien común.
- g) Exige la colaboración de los miembros de la sociedad

(3) Ibídem Pág. 99

La empresa depende de los clientes, trabaja para ellos, ha de producir aquello que va a ser consumido. La producción será útil si cumple éste requisito, es decir, si ha de responder a las necesidades de los clientes.

3) BIEN COMUN

La definición del bien común: " Un conjunto organizado de condiciones sociales por las que el hombre puede realizar su destino material y espiritual. " (3)

Por lo tanto el bien común cumple con las siguientes características:

- a) Es un fin para la sociedad.
- b) Es un medio para el desarrollo del hombre en su calidad de persona.
- c) Se ha de realizar según los recursos de cada sociedad.
- d) Ha de proporcionar a todos los hombres las posibilidades reales para la satisfacción de sus necesidades.
- e) Es siempre perfectible, es decir, es susceptible de progreso.
- f) Compete a la autoridad de gestionar el bien común.
- g) Exige la colaboración de los miembros de la sociedad

(3) Ibídem Pág. 99

en el cumplimiento de la justicia social.

II.3 TIPOS DE SOCIEDADES

1) ASOCIACION CIVIL

La existencia de una finalidad común a todos los que en ellos intervienen es característica de los negocios sociales, empleando ésta expresión en un sentido amplísimo. Cuando tal finalidad no sea preponderantemente económica o lucrativa, sino artística, cultural, deportiva, religiosa, etc. estaremos en presencia de una asociación civil.

2) SOCIEDAD CIVIL

Si el aspecto económico llega a ser preponderante en la finalidad perseguida en común, entre los diversos fines de carácter económico deben distinguirse conforme a la legislación mexicana, aquellos que constituyen una "especulación comercial", de los que no tienen ésta característica, el Artículo 2688 del Código Civil declara :

" Por el contrato de sociedad los socios se obligan mutuamente a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico, pero que no constituya una especulación comercial."

3) ASOCIACION EN PARTICIPACION

Cuando se persigue un fin mercantil consistente en

obtener y repartir utilidades, tal como explotar una negociación mercantil o celebrar uno o varios actos de comercio, y a tal efecto se aportan bienes o servicios, a una persona encargada de realizar dicho fin, se celebra un contrato llamado asociación en participación, que viene a ser una especie de las sociedades mercantiles, caracterizada por no exteriorizarse frente a terceros y porque le es indispensable una finalidad de especulación comercial.

4) SOCIEDADES MERCANTILES

Puede definirse a la sociedad mercantil, como el acto jurídico mediante el cuál, los socios se obligan a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, de acuerdo con las normas que, para alcanzar alguno de los tipos sociales en ella previstos, señala la ley mercantil.

LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES

Esta ley reconoce las siguientes especies de sociedades mercantiles :

- A) Sociedad en nombre colectivo.
- B) Sociedad en comandita simple.
- C) Sociedad de responsabilidad limitada.
- D) Sociedad Anónima.

E) Sociedad en comandita por acciones.

F) Sociedad cooperativa.

Cualquiera de éstas sociedades podrán constituirse como sociedades de capital variable.

Las sociedades mercantiles inscritas en el Registro Público de Comercio, tienen personalidad jurídica distinta de la de los socios.

Las sociedades mercantiles no inscritas en el Registro Público de Comercio que se hayan exteriorizado frente a terceros, consten o no de escritura pública, tendrán personalidad jurídica.

A) SOCIEDAD EN NOMBRE COLECTIVO

Sociedad en nombre colectivo es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales.

La razón social se formará con el nombre de uno o más socios, y cuando en ella no figuren los de todos, se le añadirán las palabras " y compañía " u otras equivalentes.

El ingreso o separación de un socio no impedirá que continúe la misma razón social hasta entonces empleada; pero si el nombre del socio que se separe apareciera en la razón social, deberá agregarse a ésta la palabra " sucesores ".

Los socios no pueden ceder sus derechos en la compañía sin el consentimiento de todos los demás, y sin él, tampoco pueden admitirse otros nuevos, salvo que en uno o en otro caso el contrato social disponga que será bastante el consentimiento de la mayoría.

En el contrato social podrá pactarse que a la muerte de los socios continúe la sociedad con sus herederos.

El contrato social no podrá modificarse sino por el consentimiento unánime de los socios, a menos que en el mismo se pacte que puede acordarse la modificación por la mayoría de ellos. En éste caso la minoría tendrá el derecho de separarse de la sociedad.

La administración de la sociedad estará a cargo de uno o varios administradores, quienes podrán ser socios o personas extrañas a ella.

Salvo pacto en contrario, los nombramientos y remociones de los administradores se harán libremente por la mayoría de los socios.

El administrador sólo podrá enajenar y gravar los bienes inmuebles de la compañía con el consentimiento de la mayoría de los socios, o en el caso de que dicha enajenación constituya el objeto social o sea una consecuencia natural de éste.

El administrador podrá bajo su responsabilidad dar

poderes para la gestión de ciertos y determinados negocios sociales; pero para delegar su encargo necesitará el acuerdo de la mayoría de los socios, teniendo los de la minoría el derecho de retirarse cuando la delegación recayere en persona extraña a la sociedad.

Las decisiones de los administradores se tomarán por voto de la mayoría de ellos y en caso de empate decidirán los socios. Cuando se trate de actos urgentes cuya omisión traiga como consecuencia un daño grave para la sociedad, podrá decidir un sólo administrador en ausencia de los otros que estén en la imposibilidad, aún momentáneamente, de resolver sobre los actos de la administración.

B) SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE

Sociedad en comandita simple es la que existe bajo razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responde, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales y de uno o varios comanditados que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.

La razón social se formará con los nombres de uno o más comanditarios, seguidos de las palabras " y compañía " u otras equivalentes, cuando en ella no figuren los de todos. A la razón social se agregarán siempre las palabras " Sociedad en Comandita " o su abreviatura. " S. en C. "

El socio o socios comanditarios no pueden ejercer acto alguno de administración, ni aún con el carácter de apoderados de los administradores; pero las autorizaciones y la vigilancia dadas o ejercidas por los comanditarios, en términos del contrato social, no se reputarán actos de administración.

C) SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Sociedad de responsabilidad limitada, es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales pueden estar representadas por títulos negociables a la orden o al portador, pues sólo serán cedibles y en los casos y con los requisitos que establece la presente ley.

La sociedad de responsabilidad limitada existirá bajo una denominación o razón social que se formará con el nombre de uno o más socios. La denominación o razón social irá inmediatamente seguida de las palabras "S. de R.L."

Ninguna sociedad de responsabilidad limitada tendrá más de 50 socios.

El capital social nunca será inferior a tres mil nuevos pesos; se dividirá en partes sociales que podrán ser de valor y categoría desiguales, pero que en todo caso serán mil pesos o de un múltiplo de ésta cantidad.

Al constituirse la sociedad el capital deberá estar íntegramente suscrito y exhibido , por lo menos cincuenta por ciento del valor de cada parte social.

La sociedad llevará un libro especial de los socios, en el cuál se inscribirán el nombre y el domicilio de cada uno, con indicación de sus aportaciones y la transmisión de las partes sociales. Esta no surtirá efectos respecto de terceros sino después de la inscripción.

D) SOCIEDAD ANONIMA

Sociedad anónima es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.

La denominación se formará libremente, pero si será distinta de la de cualquier otra sociedad, y al emplearse irá siempre seguida de las palabras "Sociedad Anónima" o de su abreviatura "S.A."

Para proceder a la constitución de una sociedad anónima se requiere:

I. Que haya dos socios mínimo, y que cada uno de ellos suscriba una acción por lo menos.

II. Que el capital social no sea menor de cincuenta mil nuevos pesos y que esté íntegramente suscrito.

III. Que se exhiba el dinero en efectivo, cuando menos el

veinte por ciento del valor de cada acción pagadera en numerario.

IV. Que se exhiba íntegramente el valor de cada acción que haya de pagarse, en todo o en parte, con bienes distintos del numerario.

La sociedad anónima puede constituirse por la comparecencia ante notario, de las personas que otorguen la escritura social, o por suscripción pública.

La escritura constitutiva de la sociedad anónima deberá contener, además de los datos requeridos por el Artículo 6o., los siguientes :

I. La parte exhibida del capital social.

II. El número, valor nominal y naturaleza de las acciones en que se divide el capital social. Cuando lo prevenga el contrato social, podrá omitirse el valor nominal de las acciones, en cuyo caso se omitirá también el importe del capital social.

III. La forma y términos en que debe pagarse la parte insoluble de las acciones.

IV. La participación en las utilidades concedida a los fundadores.

V. El nombramiento de uno o varios comisarios.

VI. Las facultades de la asamblea general y las condiciones para la validez de sus liberaciones, así como

para el ejercicio del derecho de voto, en cuanto las disposiciones legales pueden ser modificadas por la voluntad de los socios.

Suscrito el capital social y hechas las exhibiciones legales, los fundadores, dentro de un plazo de quince días, publicarán la convocatoria para la reunión de la asamblea constitutiva, en la forma prevista en el programa.

La asamblea general constitutiva se ocupará:

I. De comprobar la existencia de la primera exhibición prevenida en el proyecto de los estatutos.

II. De examinar, y en su caso, aprobar el avalúo de los bienes distintos del numerario que uno o más socios se hubiesen obligado a aportar. Los suscriptores no tendrán derecho a voto en relación a sus respectivas aportaciones en especie.

III. De deliberar acerca de la participación que los fundadores se hubieren reservado en las utilidades.

IV. De hacer el nombramiento de los administradores y comisarios que hayan de funcionar durante el plazo señalado por los estatutos, con la designación de quiénes de los primeros han de usar la firma social. La participación concedida a los fundadores en las utilidades anuales no excederá de diez por ciento, ni podrá abarcar un período de más de diez años a partir de la constitución de la sociedad.

Esta participación no podrá cubrirse sino después de haber pagado a los accionistas un dividendo del 5 % sobre el valor exhibido de sus acciones.

Para acreditar la participación a que se refiere el artículo anterior, se expedirán títulos especiales denominados " bonos del fundador "

Los bonos de fundador deberán contener:

- I. Nombre, nacionalidad y domicilio del fundador.
- II. La expresión " bono de fundador "
- III. La denominación, domicilio, duración, capital de la sociedad y fecha de la constitución.
- IV. Número ordinal del bono y la indicación del número total de los bonos emitidos.
- V. La participación que corresponda al bono en las utilidades y el tiempo durante el cual deba ser pagada.
- VI. Las indicaciones que conforme a las leyes deben contener las acciones por lo que hace a la nacionalidad de cualquier adquirente del bono.
- VII. La firma autógrafa de los administradores que deban suscribir el documento frente a los estatutos.

Las acciones en que se divide el capital social de una sociedad anónima estarán representadas por títulos nominativos que servirán para acreditar y transmitir la calidad y los derechos de socio, y se registrarán por las

disposiciones relativas a valores literales, en lo que sea compatible con su naturaleza y no sea modificado por la presente ley.

Las acciones serán de igual valor y conferirán iguales derechos.

Sin embargo en el contrato social podrá estipularse que el capital se divida en varias clases de acciones con derechos especiales para cada clase, observándose siempre lo que dispone el artículo 17 que no producirán efecto legal las estipulaciones que excluyan a uno o más socios de la participación en las ganancias. La distribución de las utilidades y del capital social se hará en la proporción al importe exhibido de las acciones.

Los suscriptores y adquirentes de acciones pagadoras serán responsables sobre el importe insoluto de la acción durante cinco años, contados desde la fecha del registro de traspaso, pero no podrá reclamarse el pago al enajenante sin que antes se haga excusión a los bienes del adquirente.

Cada acción es indivisible y, en consecuencia, cuando haya varios propietarios de una misma acción, nombrarán un representante común, y si no se pusieren de acuerdo, el nombramiento será hecho por la autoridad judicial.

El representante común no podrá enajenar o gravar la acción, sino de acuerdo con las disposiciones del derecho

común en materia de copropiedad.

Los títulos de las acciones y los certificados provisionales deberán expresar:

I. Nombre, nacionalidad, domicilio del accionista.

II. La denominación, domicilio y duración de la sociedad.

III. La fecha de la constitución de la sociedad y los datos de su inscripción en el Registro Público de Comercio.

IV. El importe del capital social, el número total y el valor nominal de las acciones.

Si el capital se integra mediante diversas o sucesivas series de acciones se concretarán en cada emisión a los totales que alcancen cada una de dichas series.

Cuando así lo prevenga el contrato social, podrá omitirse el valor nominal de las acciones, en cuyo caso se omitirá también el importe del capital social.

V. Las exhibiciones que sobre el valor de la acción haya pagado el accionista o la indicación de ser liberada.

VI. La serie y número de la acción o del certificado provisional, con indicación del número total de acciones que corresponda a la serie.

VII. Los derechos concedidos y las obligaciones impuestas al tenedor de la acción y, en su caso, las limitaciones del derecho de voto.

VIII. La firma autógrafa de los administradores que conforme al contrato social deban suscribir el documento, o bien la firma impresa del facsímil de dichos administradores, a condición, en éste último caso, de que se deposite el original de las firmas respectivas en el Registro Público de Comercio en que se haya registrado la sociedad.

Los títulos de las acciones y los certificados provisionales podrán amparar una o varias acciones.

Los títulos de las acciones llevarán adheridos cupones, que se desprenderán del título y se entregarán a la sociedad contra el pago de dividendos o intereses. Los certificados provisionales podrán también tener cupones.

La administración de la sociedad anónima estará a cargo de uno o varios mandatarios temporales y revocables, quienes pueden ser socios o personas extrañas a la sociedad. Los administradores son solidariamente responsables para con la sociedad:

I. De la realidad de las aportaciones hechas por los socios.

II. Del cumplimiento de los requisitos legales y estatutarios establecidos con respecto a los dividendos que se paguen a los accionistas.

III. De la existencia y mantenimiento de los sistemas de contabilidad, control, registro, archivo o información que

previene la ley.

IV. Del exacto cumplimiento de los acuerdos de las asambleas de los accionistas.

Las sociedades anónimas, bajo la responsabilidad de sus administradores, presentarán a la asamblea de accionistas, anualmente un informe que incluya por lo menos:

a) Un informe de los administradores sobre la marcha de la sociedad en el ejercicio, así como las políticas seguidas por los administradores, y en su caso, sobre los proyectos existentes.

b) Un informe en que se declaren y expliquen las principales políticas y criterios contables y de información seguidos en la preparación de la información financiera.

c) Un estado que muestre la situación financiera de la sociedad a la fecha del cierre del ejercicio.

d) Un estado que muestre, debidamente explicados y clasificados, los resultados de la sociedad durante el ejercicio.

e) Un estado que muestre los cambios en la situación financiera durante el ejercicio.

f) Un estado que muestre los cambios en las partidas que integran el patrimonio social, acaecidos durante el ejercicio.

La asamblea general de accionistas es el órgano supremo

de la sociedad; podrá acordar y ratificar todos los actos y operaciones de ésta y sus resoluciones serán cumplidas por la persona que ella misma designe, o a falta de designación, por el administrador o por el consejo de administración.

En los estatutos se podrá prever que las resoluciones tomadas fuera de asamblea, por unanimidad de los accionistas que representen la totalidad de las acciones con derecho a voto o de la categoría especial de acciones de que se trate, en su caso, tendrán, para todos los efectos legales, la misma validez de que hubieren sido adoptadas reunidos en asamblea general o especial, respectivamente, siempre que se confirmen por escrito. En lo no previsto, los estatutos serán aplicables en lo conducente, las disposiciones de ésta ley.

Las asambleas generales de accionistas son ordinarias y extraordinarias. Unas y otras se reunirán en el domicilio social, y sin éste requisito serán nulas salvo caso fortuito o de fuerza mayor.

Son asambleas ordinarias las que se reúnan para tratar cualquier asunto que no sea de los enumerados del artículo 182.

Son asambleas extraordinarias las que se reúnan para tratar los siguientes asuntos:

- I. Prórroga de la duración de la sociedad.
- II. Disolución anticipada de la sociedad.

- III. Aumento o reducción del capital social.
- IV. Cambio de objeto de la sociedad.
- V. Cambio de nacionalidad de la sociedad.
- VI. Transformación de la sociedad.
- VII. Fusión con otra sociedad.
- VIII. Emisión de acciones privilegiadas.
- IX. Amortización de la sociedad por sus propias acciones y emisión de acciones de goce.
- X. Emisión de bonos.
- XI. Cualquiera otra modificación del contrato social.
- XII. Los demás asuntos para los que la ley o el contrato social exija un quórum especial.

Estas asambleas podrán reunirse en cualquier tiempo.

E) SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES

Sociedad en comandita por acciones es la que se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones.

El capital social estará dividido en acciones y no podrán cederse sin el consentimiento de la totalidad de los comanditados y el de las dos terceras partes de los comanditarios.

La sociedad en comandita por acciones podrá existir bajo una razón social que se formará con los nombres de uno o más comanditados seguidos de las palabras " y compañía " u otras equivalentes, cuando en ellas no figuren los de todos. A la razón social o a la denominación, en su caso se agregarán las palabras " sociedad en comandita por acciones " o su abreviatura " S. en C. por A ".

F) SOCIEDADES DE CAPITAL VARIABLE

En las sociedades de capital variable, el capital social será susceptible de aumento por aportaciones superiores de los socios o por admisión de nuevos socios, y de disminución de dicho capital por retiro parcial o total de las aportaciones, sin más formalidades que las establecidas por éste capítulo.

A la razón social o denominación propia del tipo de sociedad se añadirán siempre las palabras " de capital variable ".

El contrato constitutivo de toda sociedad de capital variable, deberá contener, además de las estipulaciones que correspondan a la naturaleza de la sociedad, las condiciones que se fijen para el aumento y la disminución del capital social.

En las sociedades por acciones, el contrato social o la

asamblea general extraordinaria fijarán los aumentos del capital y la forma y término en que deban hacerse las correspondientes emisiones de acciones. Las acciones emitidas y no suscritas o los certificados provisionales, en su caso se conservarán en poder de la sociedad para entregarse a medida que vaya realizándose la suscripción.

II.4 REQUISITOS DEL NEGOCIO CONSTITUTIVO

El Artículo 50. de la Ley General de Sociedades Mercantiles establece que las sociedades se constituirán ante notario y en la misma forma harán constar sus modificaciones.

El Artículo 60. de la Ley General de Sociedades Mercantiles establece que la escritura constitutiva de una sociedad deberá incluir :

I. Los nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad.

II. El objeto de la sociedad.

III. Su razón social o denominación.

IV. Su duración.

V. El importe del capital social.

VI. La expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y el criterio seguido para su valoración. Cuando el capital sea variable, así se expresará indicándole el mínimo que se fije.

VII. El domicilio de la sociedad.

VIII. La manera conforme a la cual haya de administrarse la sociedad y las facultades de los administradores.

IX. El nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social.

X. La manera de hacer la distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad.

XI. El importe del fondo de reserva.

XII. Los casos en que la sociedad haya de disolverse anticipadamente. y

XIII. Las bases para practicar la liquidación de la sociedad y el modo de proceder a la elección de los liquidadores, cuando no hayan sido designados anticipadamente.

Todos los requisitos a que se refiere éste artículo y las demás reglas que se establezcan en la escritura sobre organización y funcionamiento de la sociedad constituirán los estatutos de la misma.

II.5 OPERACION DE LA SOCIEDAD

" Después de asegurarse que existe un Convenio Prenupcial firmado antes de empezar a trabajar e invertir en el nuevo negocio, y estando las partes de acuerdo en éste y otros puntos, hay que poner manos a la obra. " (4)

Es indispensable que se sigan al pié de la letra todos los postulados clave del convenio entre socios y si hay divergencias que sean aclaradas inmediatamente.

Ya en operación los socios de la empresa tienen las siguientes responsabilidades:

1) Mantener al 100% los medios de comunicación entre ellos mediante pláticas, juntas programadas, minutas y en general toda suerte de documentos que aclaren y presenten toda la situación de la empresa con la mayor información posible.

2) Cuando ya se hayan estabilizado las operaciones cada quien debe tomar sus funciones de acuerdo a lo pactado, pero con comunicación estrecha con su socio(s). Sobre todo, debe llegarse al objetivo de sobrevivir, crecer y empezar a obtener sueldos, prestaciones y dividendos del negocio.

3) La toma de decisiones entre socios se va a tornar en un ejercicio clave de las operaciones. Podemos definir las decisiones como:

- a) Repetitivas y sencillas.
- b) Decisiones operativas.

(4) Gravinsky, Salo La Empresa Familiar Pág. 68

Ley General de Sociedades Mercantiles

Artículos 10., 50. , 60., 25 - 216

c) **DECISIONES CLAVE.**

Las primeras son aprendidas por experiencia y sentido común.

Basta que los socios tengan el objetivo básico de la empresa bien planteado para que funcione una especie de consenso para tomarlas sin mayores problemas. Las decisiones operativas las dan los diversos problemas técnicos y administrativos de la empresa y casi, son automáticas de acuerdo a las especificaciones y políticas del negocio.

En donde es **ESENCIAL** la presencia de los socios-dueños es en las **DECISIONES CLAVE**. Asuntos de vida o muerte para el negocio, grandes pedidos, inversiones o problemas deben ser tratados cuidadosamente y si es posible actuar con rapidez y concenso mayoritario.

II.6 TERMINACION DE UNA SOCIEDAD

" Cuando hay problemas en las sociedades, lo cuál es muy frecuente y en algunos casos inevitable, éstos deben ser vistos desde una perspectiva de si son transitorios o permanentes, de forma o de fondo y si hay que llevarlos con un " psicólogo de empresas " para salvar la relación o con un abogado para terminarla." (5)

(5) *Ibíd*em Pág. 72

Ya habiendo definido que se debe terminar, hay que hacerlo cuanto antes para evitar que se hagan más grandes los problemas y lógicamente más difícil el arreglo.

II.6.1 PRINCIPALES CAUSAS DE TERMINACION DE UNA SOCIEDAD

Podemos listar las siguientes de importancia:

- 1) Falta de honestidad de algún socio.
- 2) Problemas del negocio que dificultan grandemente la convivencia pacífica y el aspecto económico de los socios.
- 3) Incompatibilidad de caracteres.
- 4) Expectativas no logradas que causan frustración y fricciones.

Y muchos otros tales como enfermedad, muerte de algún socio, falta de atención a los negocios por parte de alguien, etc.

Como la mayoría de las sociedades no está preparada para esa eventualidad vamos a tratar de ayudar a que el proceso de terminarla sea lo menos traumático y más justo posible.

1) Si la empresa está en malas condiciones económicas el terminar la sociedad se hace menos complicado. Hay que tratar de reducir el tamaño de los adeudos de las que los socios son corresponsables, ver quién se quiere quedar con la bronca de cerrarla y a qué precio se debe valorar la empresa así como reducir la contingencia de cada socio. Es común que se hagan

cartas de responsabilidad mutua entre los socios, en donde el que se retira se compromete a hacerse cargo de los pasivos que le corresponden de acuerdo a su porcentaje accionario.

2) Mucho más difíciles son las peleas dentro de sociedades que van en crecimiento con activos importantes y un buen futuro. Como es lógico, el sólo ver que existe de donde obtener recursos, tanto del negocio como del patrimonio de cada socio hace que las cosas se compliquen y llegan a pleitos espectaculares.

Mantener en todo momento la **discreción más absoluta.**

Como la operación será una **COMPRA-VENTA** hay que tratarla con la debida frialdad y tratar en lo posible de que los sentimientos **NO** entren a nublar los arreglos.

Un buen valuador, aceptado por ambas partes, puede dar cifra más adecuada a los activos del negocio. Por otro lado, un **ASESOR ADMINISTRATIVO**, experto en valuar empresas, con base en estados de resultados, proyecciones, flujos de efectivo, hasta con la subjetividad que implica ver cuál es el valor personal de cada socio de acuerdo a sus actividades, dedicación y capacidad, es esencial.

CAPITULO 3 CARACTERISTICAS Y MANEJO DE LA EMPRESA FAMILIAR

III.1 CARACTERISTICAS DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

En los países latinoamericanos existe una incapacidad en los sectores tradicional y moderno para absorber la creciente mano de obra, una imposibilidad para sustituir el capital por el trabajo, el uso de tecnología obsoleta con pérdida de competitividad en los mercados domésticos propiciando la quiebra y el consiguiente desempleo.

Se han encontrado que las características del sector de la micro, pequeña y mediana empresa son las siguientes:

- Generalmente hay un sólo dueño o grupo familiar, muchas se localizan en casa - habitación.
- Constituyen centros de capacitación de la mano de obra y además de desarrollo de la vocación empresarial.
- Utilizan en forma intensiva la mano de obra.
- Tienen requerimientos mínimos de obras de infraestructura.
- Son suficientes los servicios urbanos.
- Se dedican a alimentos, productos metálicos, ropa, editoriales e imprenta, minerales no metálicos y papelería.
- Tienen flexibilidad para salir de la crisis y en la apertura económica por la menor conflictiva laboral, corporativa y financiera.

- Requieren plazos menores para iniciar operaciones.
- Los dueños participan con capital y trabajo.
- Basta una asesoría para evitar la contaminación.
- Los empresarios proporcionan beneficios económicos y sociales al país.
- Resulta fácil entrar y salir del mercado.
- Comunicación personal entre los integrantes de dichas industrias.
- Flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones.

Dentro de éste sector existe ésta PROBLEMÁTICA :

- Tasas elevadas de creación y quiebras de empresas.
- Empleo de tecnologías obsoletas con uso de mano de obra contrastando con tecnologías sofisticadas que requieren conocimientos muy especializados.
- En materia laboral se da elevado ausentismo, falta de capacitación, de experiencia, alta rotación de personal e incumplimiento en el trabajo.
- Reducido volúmen de compra lo hacen a detallistas y distribuidores y en ocasiones los insumos son de mala calidad y caros.
- Sistemas de producción obsoletos e ineficientes, frecuentes descomposturas y dificultad para conseguir refacciones.
- En materia financiera no son sujetos de crédito,

poseen bajo volúmen operativo, falta de capital de trabajo, no tienen recursos para adquirir activos fijos, cuando acuden a los bancos a pedir financiamientos se enfrentan a múltiples requisitos, trámites engorrosos, burocratismos que encarecen el crédito y que la mayoría de éste subsector obtiene recursos financieros de sus familiares o amigos.

- Falta de conocimiento para aprovechar los apoyos financieros, fiscales y de asistencia técnica.

- Falta de coordinación de las agencias nacionales e internacionales par apoyar a dicho sector.

III.1.1 CLASIFICACION DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

De acuerdo con las disposiciones de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial se clasifican por sus características, 3 estratos de empresas :

TAMAÑO	No. DE TRABAJADORES	VENTAS NETAS ANUALES SAL.MINIMO ZONA "A"
Micro	Hasta 15	Hasta 110 salarios mínimos
Pequeña	Hasta 100	Hasta 1,115 salarios mínimos
Mediana	Hasta 250	Hasta 2,010 salarios mínimos

III.2 LA PLANEACION

El emprendedor cuando inicia un negocio, recurre con gran frecuencia a la gente en quien confía más y eso significa sus hermanos, esposa y otros parientes. Con la idea

de que todos son socios o serán herederos del patrimonio familiar, la situación familiar se complica al principio habiendo mucha tensión, problemas y compromisos que cumplir.

¿ Qué hacer ?

Primero que nada, prepararse, tanto mental como económicamente ya que abrir un negocio debe ser un proceso razonado. Entre lo importante está :

a) Planear el negocio, sus requerimientos de inversión, capital de trabajo, gastos y definir la misión, objetivos, políticas, programas, procedimientos de trabajo como se indicó en el Capítulo 1.

b) Elaborar presupuestos anuales de ventas y estados de resultados proforma que permiten al emprendedor pensar en objetivos y expectativas que tiene para el negocio.

c) Poner una fecha tentativa para empezarlo y adherirse a como dé lugar a ese plan con todos los arreglos, trámites que legalmente se requieran.

d) La familia debe estar consciente de que no es una idea loca el negocio.

e) Si deja un empleo seguro, haga planes para que pueda mantener el mismo status económico de su familia por un período mayor a 6 meses. Es decir, además de las inversiones del nuevo negocio. Debe tener guardado lo suficiente para que

su familia viva igual que antes. NO DEBE SOÑAR CON PODERSE MANTENER UNICAMENTE DE LA NUEVA EMPRESA POR LO MENOS UN AÑO. Ese realismo lo ayudará a ser menos traumático el paso de la independencia.

f) Habiendo hecho lo anterior póngale toda su atención, fuerzas e inteligencia al negocio que va a empezar. Y pídale lo mismo a su esposa y otros familiares que lo auxiliarán.

III.3 EL PATRIMONIO FAMILIAR

III.3.1 ¿ COMO CREAR UN PATRIMONIO FAMILIAR ?

Hay que entender que crear un patrimonio separado al de la empresa, es después de la propia supervivencia de ésta, el asunto prioritario a resolver por el emprendedor. Las razones son las siguientes :

1) La creación de un paquete patrimonial es un asunto complicado, pero indispensable.

2) La separación patrimonial hace la situación testamentaria menos complicada.

3) No es malo ver, en forma tangible (dinero, joyas, bienes inmuebles, etc.) bienes no relacionados con el negocio.

Lo que es importante es convencer al emprendedor a que se desprenda de su amado negocio y empiece a plantearse sistemáticamente la creación de un patrimonio con acciones

que tengan las siguientes características :

1) Evaluar lo que se tiene en la actualidad :

- En el negocio.
- Fuera de éste.

2) Saber cuando empezar a ahorrar e invertir :

- Sin hacer sufrir al negocio.
- En forma gradual y sistemática

3) Buscar los diferentes mecanismos para ahorro e inversión :

- Que sean seguros.
- Que mantengan cierta liquidez.
- Que den globalmente rendimientos mayores a los de

la inflación para salir adelante.

4) Hacer un plan a largo plazo, con objetivos a lograrse a 1, 5, 10 y 20 años y la estrategia adecuada.

Para el pequeño empresario la formación de un patrimonio es indispensable para tener seguridad en el futuro.

III.3.2 TIPOS DE ACTIVOS

Los activos más razonables a los que recurren los emprendedores son : la compra de una casa, la contratación de seguros de vida, de incendio para su negocio; el seguro de gastos médicos mayores o de socios.

Por otro lado, los activos o bienes que van a conformar

el patrimonio familiar se clasifican de la siguiente manera :

1) ACTIVOS VIVOS

Son aquellos que conforman las acciones o propiedad de empresas, negocios, y que están en constante actividad, movimiento. Requieren del control personal del emprendedor o sus familiares. Son en suma, la empresa (s) familiares.

2) ACTIVOS MUERTOS

Son bienes que tiene un valor intrínseco que puede crecer o no, pero que el emprendedor adquirió como inversión externa a la empresa familiar y sobre el crecimiento de los cuales no puede hacer gran cosa. Son los bienes inmuebles, casas, joyas, bonos, arte, acciones cotizadas en bolsa, cetes, moneda extranjera, etc. El crecimiento o reducción en valor de éste patrimonio no están bajo control de nadie.

3) ACTIVOS HIBRIDOS

Son aquellos que están, de alguna manera ligados a la empresa aunque tengan su valor propio.

POR EJEMPLO :

Si la familia puso vehículos dentro de la empresa, pero se usan en forma personal. Son bienes que por razones fiscales o laborales se manejan en forma no totalmente clara y que al formar parte de un patrimonio global pueden causar trastornos en casos de sucesiones, conflictos familiares, etc.

III.3.3 EL PLAN PATRIMONIAL

" El emprendedor al final de su carrera productiva debe tomar una serie de decisiones críticas. Como su negocio (s) son entes independientes, con vida propia, debe decidir qué pasos tomar para que sigan o no manejados por su familia, o en caso extremo, se vendan o se cierren. " (1) La mayoría de los negocios familiares se quedan en manos de los herederos del fundador, pero ¿ Qué pasa si no hay herederos o no hay interesados en el negocio ? o no tienen capacidad para administrarlos. Por lo tanto el patrimonio que tanto ha costado formar al emprendedor está en peligro o en manos de personas inexpertas.

La sucesión del emprendedor es un proceso que debe formar parte de un plan a largo plazo, que debe irse evaluando cada 5 años para posibles cambios y así, evitar en lo posible los efectos devastadores de una tragedia o un colapso económico del negocio en la familia.

El emprendedor deberá ir separando los activos vivos de los muertos. Habrá hijos o cónyuge que simplemente no sepa nada de negocios y a ellos hay que plantearles una solución fácil en caso de fallecimiento. Pero a aquel heredero (a)

(1) Gravinsky, Salo La Empresa Familiar Pág. 37

que demuestre su valor e interés a la empresa puede quedarse a cargo de ésta al retiro o fallecimiento del emprendedor.

Entonces el emprendedor deberá separar su situación patrimonial para que en el testamento, de acuerdo a sus deseos no haya posibilidades de problemas futuros, además de proteger a todos de posibles abusos o malos entendidos.

Y por último el emprendedor debe prever con anticipación lo siguiente :

a) ¿ A cuál de mis herederos voy a dejar a cargo el negocio ?

b) ¿ Quién no estará dentro de la empresa ?

c) ¿ Estoy dispuesto a dejar la empresa en manos de un administrador profesional ?

¿ Qué controles o gente va a cuidar que no haya problemas con el administrador y que proteja a mis familiares, los dueños ?

d) Si no hay quien entre al negocio de mis herederos, o no sea lo suficientemente rentable para todos ¿ Qué hago ?

- ¿ Vender ?

- ¿ Cerrar ?

e) Los bienes HIBRIDOS y MUERTOS deben dejarse claramente especificados, y si es posible, en forma de un fideicomiso o proyecto que proteja a los menores de edad.

En conclusión, se debe plantear **UN GRAN PROYECTO**

FAMILIAR con respecto a la formación, clasificación y distribución del patrimonio familiar, asesorándose de gente especializada y de confianza.

III.4 LA ORGANIZACION

En el caso de una empresa familiar, donde varios miembros de ésta colaboran con su esfuerzo y tiempo, hay algunos puntos básicos que hacen que una idea o proyecto fructifiquen. Hablaremos de la organización de la empresa familiar y específicamente el trabajo de los parientes directos (esposa (o), padres e hijos). El promotor de empresas es durante mucho tiempo, un " hombre orquesta " . El o ella vende, compra, produce, cobra o incluso hace la limpieza del local. Es normal que conforme vaya creciendo el negocio, se rodee de subordinados que lo auxilien en las operaciones. Los familiares son los primeros en gozar de los inicios del negocio.

Lo importante es que poseen 3 características **CLAVE** para el emprendedor :

- a) Son de total confianza.
- b) Son baratos o prácticamente gratis.
- c) La cantidad ilimitada de tiempo que le ponen a trabajar al negocio ya sea voluntariamente o a fuerzas.

El hecho es que toda la familia colabora y desean que el

negocio prospere. Sin embargo todos hacen de todo y es inevitable que haya problemas. Por eso es necesaria la organización, sin importar el tamaño del negocio.

Para empezar la empresa, debe tener puestos definidos; la empresa va a necesitar de un Director o Gerente General, que será el emprendedor. Además de acuerdo a las áreas funcionales existentes, deberán existir gente encargada de ventas, producción, administración, contabilidad y/o finanzas, compras y personal.

Sin embargo, el hecho de empezar a organizarse desde un principio es necesario por diversas razones :

1) Sirve para definir puestos, funciones, actividades y responsabilidades de cada puesto, para que se aclare que es lo que cada persona deberá hacer formando el organigrama de la empresa.

2) Al principio es obvio que cada persona va a ocupar 2 o más puestos, empezando por el Director General pero poco después va a haber necesidad, si la empresa prospera, de conseguir nuevo personal. Si el organigrama se crea correctamente entonces habrá un plan para conseguir el personal idóneo, siguiendo los aspectos definidos de integración del Capítulo 1.

En un negocio el dueño puede ser el director y también encargarse del área de ventas y compras, la esposa puede ser

la administradora y dedicarse a los pagos, contabilidad, un hermano o hijo, ser el encargado de producción y así en general.

Cuando un empresario pone a trabajar a sus familiares, debe hacerlo en forma profesional y creando una estructura flexible pero concreta. Se requiere mucho orden ya que no faltará exceso en trabajo, pero se puede hacer mejor si hay división de funciones.

III.5 LA DIRECCION

III.5.1 COMITE EJECUTIVO

Tiene por objeto de que el emprendedor y su gente clave dentro del negocio, estén coordinados e informados, de la operación y no anden cada quien por su lado.

Un buen comité ejecutivo tiene frecuentes juntas, semanalmente por lo menos, en éstas se desahogan asuntos operacionales que hayan sucedido la semana anterior, lo que se debe o se espera hacer en la semana siguiente o mes y los problemas o asuntos operacionales pendientes de solución.

El objetivo es que la reunión sea corta y se den instrucciones y responsabilidades coordinadamente, éste comité es una estructura básica para la operación diaria del negocio.

III.5.2 CONSEJO DE ADMINISTRACION

Las pequeñas empresas carecen de la experiencia en el entorno administrativo y de asesoría para llevar a cabo análisis cuantitativos, investigaciones y planeación a largo plazo al mismo nivel que lo harían las corporaciones más fuertes que compiten en el mercado.

Una forma como las pequeñas empresas pueden elegir los mismos recursos que seleccionan las grandes corporaciones, consiste en contratar asesores externos a la empresa, para que formen de su consejo de administración.

Incluir a éstas personas como asesores externos representa una oportunidad de extrema ayuda para el negocio familiar.

III.5.3 FUNCIONES DE ASESORIA EXTERNA

1) Los asesores describen la forma de como atacar los sistemas de información de la administración, la manera de como supervisar los procedimientos contables, analizan las estrategias de mercadotecnia y promueven que se hagan los cambios, asesorando al director general y con su aprobación, a otros más en la empresa.

2) Los asesores, deben conducir a la empresa hacia los objetivos deseados, tales como : utilidades esperadas, responsabilidades sociales. Generalmente las utilidades se relacionan al control de costos y ventas.

3) El asesor debe colaborar con las pequeñas empresas en las relaciones que sostiene con los accionistas o dueños de la empresa.

4) Los asesores son de gran ayuda para mediar una amplia gama de asuntos internos incluyendo los siguientes :

- Determinación de objetivos, políticas, disposiciones y procedimientos de operación.

- Selección y despido de personal.

- Cuidado y mantenimiento de la propiedad y de los activos.

- Control de los presupuestos de operación, planes financieros y programas de seguros.

III.6 CONTROL

Para el crecimiento sano de la empresa, el emprendedor deberá contar con ciertas estructuras básicas que le ayudarán en la toma de decisiones.

III.6.1 ESTADOS FINANCIEROS

La elaboración del Balance General, Edos. de Resultados, Flujos de caja (semanales y mensuales), después de cierto tiempo o a mediano plazo se puede obtener y/o analizar información más precisa como la liquidez, el Rendimiento sobre la Inversión (ROI), el Edo. de cambios a la situación financiera, listado de antigüedad de saldos, control de pagos

que ayuden a comprender el análisis de las variaciones contra lo presupuestado.

III.6.2 CONTROLES FINANCIEROS Y COMERCIALES

Elaborar estadísticas del monto y tipo de ventas que se están dando diaria y semanalmente para luego saber lo del mes y lo del año, tomando en cuenta cada producto o servicio y su desempeño através de los años es un buen indicador para la toma de decisiones.

III.6.3 CONTROL DE PERSONAL

Controlar la nómina para efectos de prestaciones e impuestos a las que tiene derecho. Cuando las empresas crecen suelen contratar mucho más gente de la que necesitan teniendo sustanciales gastos que pueden salirse de control.

III.6.4 CONTROL DE CHEQUERAS Y PRESTAMOS

Una responsabilidad única del emprendedor es estar al corriente o manejar el flujo de recursos en chequeras, caja registradora, depósitos y cheques, así como el pago de préstamos bancarios y de todo tipo.

III.6.5 SISTEMA DE LLAMADAS TELEFONICAS Y CITAS

El sistema de llamadas telefónicas y pendientes por hacer y su agenda de citas, darán información y estructura a su empresa, contestando llamadas, llevando directorios y

cumpliendo citas y otros compromisos.

III.7 REORGANIZACION

En numerosas empresas, por falta de interés o visión a largo plazo, mal manejo del proceso administrativo y falta de control en su crecimiento desarrollan deficiencias administrativas que pueden impedir su crecimiento o bien provocar su cierre.

REORGANIZAR SIGNIFICA :

1) Volver a plantearse los objetivos del negocio a corto y mediano plazo.

2) Volver a definir métodos, sistemas, procedimientos y organigramas.

III.7.1 CAUSAS DE REORGANIZACION

1) Edos. financieros que continuamente van deteriorándose que ocasionan problemas de liquidez, préstamos y deudas.

2) Fallas en la comercialización, reducción continua de las ventas, productos y/o servicios incosteables.

3) Falta de comunicación, conflictos internos y baja moral de los empleados.

4) Excesivo burocratismo y gran cantidad de puestos innecesarios que ocasionan aumento en los gastos.

Lo peor de éstos síntomas presentes en numerosas

organizaciones, es que al emprendedor cuando se entera que algo no está bien, se le responde con medias verdades, información deficiente o falsa.

III.7.2 ¿ QUE HACER ?

Hay que investigar las causas !

El emprendedor deberá recurrir a una auditoría administrativa " Que puede definirse como un exámen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación que se dé a sus recursos humanos y materiales. " (2)

El objetivo principal de una auditoría administrativa consiste en detectar irregularidades o anomalías en algunas de las partes de la empresa examinada y determinar posibles soluciones que consisten en establecer mejores métodos, mejores formas de control para la realización de operaciones más eficaces y mejor uso de los recursos físicos y humanos.

Una vez convencido el emprendedor, ayudado por la auditoría administrativa deberá diseñar un plan completo de reorganización, incluidos los costos que pudiera conllevar, el tiempo necesario para llevarlo a cabo en forma eficiente y

(2) Leonard, William Auditoría Administrativa Pág. 45

sobre todo, alternativas y análisis de diferentes escenarios que pudieran presentarse y su resolución.

" Reorganizar un negocio es, en resumen, una operación necesaria aunque sea dura o traumática. Si las condiciones se dan el problema grave es NO hacer nada y dejar que se deteriore todo. " (3)

(3) Gravinsky, Salo La Empresa Familiar Pág. 142

CAPITULO IV PAPELES Y ROLES DE CADA MIEMBRO DEL QUE SE COMPONE EL NEGOCIO FAMILIAR

IV.1 PADRES E HIJOS

El proceso de trabajo entre padres e hijos se caracteriza por una palabra clave: EL PODER que nos apunta la búsqueda de la identidad del hijo, la pelea por el poder y su triunfo contra el padre así como el gran amor y la necesidad de afecto que el hijo profesa por el padre y viceversa.

El poder en la relación padre - hijo sucesor podemos entresacar varias etapas :

1) La sumisión al poder del dueño padre por todos los subordinados.

2) El deseo obsesivo de adquirir poder por el hijo.

3) La lucha y el cambio de estafeta o traspaso efectivo de las riendas del poder al triunfo del hijo.

4) El uso de ese poder por el sucesor.

5) Y finalmente, el tener que cederlo a otra generación, con lo que se cierra el ciclo, abriéndose otro.

Por lo tanto en una empresa familiar el poder del dueño es absoluto, por lo que las personalidades del padre y sus hijos deben tener concordancia para darse un positivo manejo del negocio. Es indispensable que los padres e hijos se lleven bien, que tengan los mismos objetivos, cumpliendo con los ingredientes básicos:

1) CARIÑO:

El cariño implica la paciencia, comprensión de los defectos de cada uno y el deseo de dejar en los familiares un ejemplo correcto. Lo mismo sucede con los hijos, ya que éstos deben entender a sus padres y sus actos.

2) RESPETO:

El respetarse mutuamente ayuda a cubrir las necesidades de autoestima y contribuye a la armonía.

3) COMUNICACION:

" La comunicación es el proceso mediante el cuál las personas que trabajan en las organizaciones transmiten información entre sí e interpretan su significado." (1)

En cualquier tipo de organización la comunicación es un elemento vital, dentro del negocio familiar los padres deben proporcionar a los hijos la información y la comprensión que les permitirá ejercer efectivamente las funciones del negocio.

4) UN PLAN:

Deberá existir un plan en tiempo y detalles, el padre debe propiciar una serie de reuniones que sirvan para definir la marcha, la situación del negocio y sus objetivos, tratando de llegar a un consenso.

(1) Hampton, David Administración Contemporánea Pág. 409

" Hay que trabajar dentro y fuera del negocio para que la estrecha relación entre padres e hijos no se deteriore a pesar de todas las crisis y cambios que se experimenten. La mayoría de los negocios familiares son así, pero no hay que dejar que se pierda la unidad. " (2)

También se trata que los padres e hijos sepan actuar rápida y decisivamente para poner fin a las situaciones difíciles.

IV.2 LA PAREJA EN EL NEGOCIO

Cuando un matrimonio recién casado decide iniciar un negocio, está en la mejor época de hacerlo, ya que no tienen responsabilidades de atención a los hijos, debiendo seguir las siguientes sugerencias :

1) Para fincar las bases de su patrimonio, es necesario que exista en un matrimonio joven el factor **TIEMPO Y APOYO MUTUO**.

2) Definir una especie de pacto que incluya los siguientes aspectos:

- ¿ Quién es el jefe (a) ? y ¿ Quién tomará las decisiones clave ?

- ¿ Cuáles son las funciones clave y reparticiones de

(2) Gravinsky, Salo La Empresa Familiar Pág. 124

trabajo de cada cónyuge ?

- Horario, vacaciones, tiempo libre, sueldos y prestaciones.

- Lugar de trabajo, preferentemente mantener la separación física de ambos.

3) Ambos deben aprovechar al máximo la etapa productiva del negocio. Se quieren entre sí y entienden los puntos finos de sus respectivas personalidades y las del negocio. Por eso son vitales el respeto de funciones, decisiones, claridad en los planes y condiciones de trabajo.

Sin embargo pueden existir conflictos ya sea por las diferencias que ambos cónyuges tengan en cuanto a capacidad, niveles de motivación y perseverancia que reflejen un trabajo desigual y problemas económicos y motivacionales.

Lo que se debe hacer es detectar los problemas, hablarlos sinceramente y siempre tratar de mantener la unidad familiar absoluta, tratar de buscar el auxilio por parte de psicólogos, familiares o asesores del consejo de administración, además sin excluir a los hijos que pueden dar opiniones y soluciones objetivas.

IV.2.1 REGLAS DE SUPERVIVENCIA

1) DIVISION DE FUNCIONES

Por pequeño que sea el negocio, debe darse una división

equitativa de las labores, de acuerdo a capacidad, tiempo disponible y necesidades.

2) ESPACIO

Ambos cónyuges deben encontrar el tiempo para estar solos, teniendo actividades dentro del negocio que los separen uno del otro por un momento, también por razones terapéuticas la distancia física ayuda a calmar ánimos.

3) COMUNICACION FORMAL

Debe haber un tiempo y agenda definidos para formar un Comité Ejecutivo con una junta semanal de coordinación con información relevante para la resolución de problemas para que los esposos tengan un panorama claro del negocio.

4) PLANES

Además de la comunicación debe haber un Plan Conjunto, incluyendo objetivos y misión del negocio para hacer realidad el sueño del emprendedor, fijando límites de tiempo y horarios de cada esposo.

IV.3 LAS MUJERES EN EL NEGOCIO

En la época actual cada vez participan un mayor número de mujeres en la vida económica y productiva, el futuro nos depara mucho más igualdad de la mujer en las empresas.

1) La vida moderna está ocasionando que las mujeres

tengan que valerse por sí mismas. Divorcios, madres solteras, por su propia voluntad y un sentimiento de independencia han hecho que se eduquen muchas, y otras decidan abrir negocios.

2) Por la crisis económica que todavía padecemos, la familia ha tenido que depender de 2 sueldos o ingresos de dinero, para mantener el ritmo de vida acostumbrado.

3) Otro fenómeno muy interesante es que los esposos incitan a su esposa a que ella se independice, dándole el capital inicial, ayudándola en sus tiempos libres.

Se enfocará el creciente papel de las mujeres en la empresa familiar.

IV.3.1 ESPOSA

La esposa es un elemento clave para el emprendedor, generalmente, los negocios pequeños dependen de la esposa del dueño, es indispensable que se capacite en lo más importante de la administración, además de mantener comunicación constante con su marido y aprender de él los detalles del negocio y un poco de su espíritu emprendedor y toma de decisiones.

La esposa debe entender que la estabilidad económica y el patrimonio familiar están en juego, a veces habrá momentos de duda y minicrisis en que el emprendedor se cuestione la existencia del negocio, por lo que el papel de la esposa debe ser:

1) Ayudar a calmar al marido en las situaciones difíciles.

2) Ver y analizar el problema y ambos tratar de solucionarlo.

3) Abstenerse de críticas inútiles que sólo mermarán la relación conyugal y hacer caso a comentarios y opiniones de los hijos.

Otro punto de gran importancia es el papel que la madre juega en encauzar a los hijos a querer y respetar a su padre, además de motivarlos a que sigan sus pasos si ellos lo desean. La esposa dedicada al hogar y a los hijos en especial, es un elemento clave y un buen portavoz en la educación de los hijos en el interés, conocimiento e inclusión de éstos en el negocio.

La esposa por ser cariñosa, comprensiva e inteligente es nuestra principal y a veces única amiga y consejera y como tal debemos confiar en que su juicio es objetivo, aunque no sepa de negocios, su carácter y su sentido común le dará ánimos al marido.

IV.3.2 HIJAS

" Muchas familias donde sólo existen mujeres están planeando que sean ellas las que hereden el manejo de los negocios al retirarse el dueño." (3)

En la vida moderna, las hijas estudian carreras universitarias para tener conocimientos y dotes de liderazgo para manejarlo igual que los hombres, por lo que las hijas tienen todo el derecho de participar en el crecimiento del negocio familiar siempre y cuando se cumplan éstas reglas :

1) Que exista un compromiso en forma de tiempo, capacitación y esfuerzo a mediano y largo plazo, después de compaginarlo con sus actividades personales y familiares.

2) Que se mantenga independiente de la actuación del marido, tratando de no involucrarlo en el negocio familiar, donde puede haber problemas innecesarios de tipo familiar.

3) Que se demuestre al igual que con los hijos varones que poseen dotes necesarios de liderazgo, don de mando, capacidad y condición física requeridas para tomar decisiones, asumir responsabilidades y administrar correctamente el negocio. " Si ésto no es posible, las hijas pueden participar indirectamente en su negocio através de compromisos de tiempo parcial, bajo un jefe que puede ser su hermano, padre o un ejecutivo profesional o, en último caso, dentro de un Consejo de Administración efectivo, donde sus acciones están representadas." (4)

(. 3) Ibídem Pág. 56

(4) Ibídem Pág. 57

Hay casos en que las hijas recurren a la ayuda de sus esposos para el manejo del negocio familiar al retiro o incapacidad del dueño (a), eso implica que sean administradores, más no que sean dueños de las acciones. Estas pertenecen a las herederas y a sus hijos de ambos.

IV.4 HIJOS

Es costumbre de que el emprendedor promueve la educación de los hijos varones através de estudios universitarios y de posgrado, cursos, conferencias, etc. Por lo general ellos poseen los dotes de liderazgo, poder de mando en los asuntos administrativos, gerenciales y de toma de decisiones.

En la actualidad el emprendedor deberá dar la oportunidad a las hijas de prepararse y entrenarse para participar en el negocio de igual manera que los varones.

IV.5 PARIENTES POLITICOS

Los objetivos e intereses de la familia política son siempre diferentes a los de uno, cuando hablamos de suegros, cuñados y yernos. Esto ocasiona problemas de envidia, sabotaje y rompimiento entre familiares políticos afectando seriamente las operaciones del negocio.

Por lo que no se deben incluir parientes políticos en el negocio familiar ya sea por simpatía o presiones del cónyuge u otro familiar.

Unicamente deben ser 2 razones por las cuales se requiera la ayuda de los parientes políticos:

1) Como inversionista que cierto porcentaje de acciones pueda ser pactado de antemano.

2) Como empleado, cuya especialidad sea clave con su sueldo, descripción y responsabilidades del puesto, horario, prestaciones incluyendo PTU.

En el caso de los yernos podrán participar en el negocio familiar cuando se incapacite alguna de las dueñas, por cualquier causa, ayudando a las labores del negocio, nunca siendo dueño de las acciones.

IV.6 VENTA DEL NEGOCIO A HEREDEROS

IV.6.1 BENEFICIOS

El emprendedor al poner en venta su negocio conlleva los siguientes beneficios :

1) Al vender a precio justo de mercado el EMPRENDEDOR se siente doblemente realizado: Creó su patrimonio y lo hizo líquido a un precio razonable.

2) No les obliga a sus hijos a quedarse con el paquete.

3) El interés demostrado por los herederos al poner su dinero a su oferta de quedarse lo hace más atractivo.

Para los compradores - familiares también tiene ventajas :

1) No están obligados a obedecer órdenes del emprendedor, si no es su negocio y pueden hacer con él lo que quieran.

2) El hecho de comprar produce a los herederos una gran satisfacción psicológica.

Y para efectos fiscales y legales ésta compraventa conlleva ventajas adicionales ya que puede haber impuestos sobre el legado o testamento cedidos, o bien, ya hecha la transacción, las escrituras reflejarán las acciones de los nuevos dueños, evitándo problemas de interpretación o juicios testamentarios.

IV.6.2 CONDICIONES DE LA VENTA

- 1) Debe ser a valor de mercado.
- 2) Debe ser un compromiso legal, firmado y en caso de pago a plazos, documentado con letras y pagarés firmados.
- 3) El comprador deberá considerar seriamente éste adeudo, considerando que lo familiar no quita que sea el patrimonio para la vejez del emprendedor.
- 4) Puede haber un precio especial si en el contrato se ponen ciertas cláusulas, como mantener un pago anual al emprendedor mientras viva, como dividendo especial y preferente, o la prohibición de vender la empresa, asociarse u obligaciones de mantener en nómina a cierto pariente, pero

sin implicar que se quite el 100 % de la autoridad que requiere el nuevo dueño. Una vez consumada la venta a los hijos, tal vez el emprendedor o su esposa decidan regresar ese dinero como herencia, o al morir donar esos bienes muertos a la beneficiencia o a otros herederos.

La venta del negocio implica un plan claro y limpio, la labor de asegurar que la empresa siga operando y creciendo con los más idóneos e interesados al frente y por lo tanto, los herederos deben ponerle las ganas y el cuidado que el emprendedor puso al fundar el negocio.

IV.7 PROCESO DE LA SUCESION

La sucesión dentro de una empresa debe planearse anticipadamente, y plantearse correctamente sabiendo que el objetivo del emprendedor es: " Que la empresa perdure indefinidamente. "

La sucesión como un hecho natural, pasará a manos de sus herederos más capacitados, debiendo el emprendedor seguir los siguientes pasos :

- 1) Analizar a cada uno de sus familiares, sobretodo a los hijos para invitarlos a participar en la empresa, SIN PRESIONARLOS U OBLIGARLOS a tomar las riendas del negocio y explicándoles las ventajas que conlleva que se conviertan en dueños del negocio al retirarse.

2) Si no hay hijos, o bien si los hay y no desean entrar al negocio, el emprendedor puede ir buscando a alguien joven, de su confianza al que pueda entrenar, incluyendo sobrinos.

3) Si el emprendedor no consigue que alguno de los hijos o alguien de su confianza suceda al negocio, deberá pensar **QUE HACER** cuando desee retirarse para maximizar su patrimonio.

IV.7.1 PLAN DE ENTRENAMIENTO

Cuando el emprendedor haya conseguido a los sucesores ya sean los hijos u otras personas de confianza, se deberá hacer un **PLAN DE ENTRENAMIENTO PROFUNDO** para cada uno de ellos por las siguientes razones:

1) Mientras mejor preparados estén, mayores posibilidades de hacer crecer el negocio o llevar a cabo nuevos proyectos tendrán.

2) Cada sucesor deberá conocer y saber manejar todas las áreas del negocio, antes de especializarse en una que les guste.

3) Debe haber igualdad de condiciones, teniendo cada sucesor las mismas oportunidades de crecimiento dentro del negocio. Se sugiere que los futuros sucesores comiencen a realizar pequeñas labores en sus vacaciones o laborar medio

tiempo mientras no concluyan sus estudios universitarios, definiendo previamente sus labores.

Una vez que los futuros sucesores concluyan sus estudios hay que preparar un PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO de 12 a 15 meses de duración. Este programa debe ser planteado por AREAS FUNCIONALES con duración de 3 o 4 meses por cada área y con responsabilidades, horarios, sueldos, prestaciones preestablecidos.

POR EJEMPLO: Primero laborarán en Contabilidad, terminado dicho período se cambiarán a Ventas, luego a Producción y así sucesivamente hasta que hayan tenido una visión general del negocio podrán especializarse en el área de su agrado.

Para determinar la capacidad, habilidad y madurez de cada sucesor es necesario elaborar un reporte de sus actividades para evaluar su desempeño en el negocio y orientarlos sobre los puntos en que pueden mejorar.

Como parte de éste programa deberán asistir a juntas, cursos, seminarios, conferencias, etc. para complementar su entrenamiento y su profesión.

Una vez concluido el plazo de éste programa el emprendedor deberá asegurarse que cada sucesor esté lo suficientemente preparado para iniciar DE MANERA OFICIAL su carrera dentro del negocio y por último cuando el emprendedor

conozca perfectamente las características de liderazgo, capacidad y potencial de cada uno de los sucesores **CLAVE** para que en forma honesta, imparcial y si se requiere la ayuda de un asesor externo se decida quien será el **DIRECTOR GENERAL**.

IV.7.2 LA SALIDA

La sucesión implica dejar totalmente las operaciones y las actividades para que el nuevo director asuma toda responsabilidad.

El emprendedor puede ir planeando la salida con anticipación, además vale la pena que busque aparte de la seguridad económica que merece un pasatiempo, labor comunitaria o ayudar a otros emprendedores abrir sus propios negocios.

La sucesión como parte del testamento del emprendedor y su cónyuge, una parte de las acciones del negocio deberán llegar al sucesor por su trabajo y motivación futuras. A los familiares sin interés o capacidad hay que dejarlos fuera de las acciones del negocio, legándoles bienes muertos fáciles de manejar.

CAPITULO V ESTRUCTURA DEL NEGOCIO FAMILIAR

V.1 DEFINICION DEL GIRO

El emprendedor antes de iniciar un negocio debe conocer el producto o servicio que va a comercializar, sus características, beneficios y necesidades a cubrir, como parte de la misión del negocio.

Para definir correctamente el giro deben existir los siguientes parámetros:

1) DEFINICION DEL PRODUCTO

Definir atributos, cualidades, calidad, opciones, estilos, tamaños, empaques, servicios, garantías, devoluciones y decidir en función de quién decide la compra.

2) NECESIDADES GENERICAS A SATISFACER

Los competidores y las oportunidades son radicalmente expansivas, es decir, entre más atractiva sea la necesidad existirán mayor número de competidores.

La relación entre los productos y mercados presentes futuros que comunica direcciones de crecimiento interno y externo de la organización.

3) DEFINICION DEL MERCADO

Definir el alcance del mercado y segmentar de acuerdo a las necesidades de los consumidores.

4) DEFINICION DE LA TECNOLOGIA

Definir la textura, amplitud, dimensiones o medidas de producto.

5) CARACTERISTICAS DISTINTIVAS

Diferenciar los productos de la competencia siendo mejores en las cualidades clave.

6) DIRECCIONES DE CRECIMIENTO

Enfocarse hacia nuevos productos o nuevos mercados, conforme cambian las necesidades del cliente y evolucionan los mercados.

V.2 MERCADO META

Una vez respondido a la pregunta ¿ Qué se va a vender ? ahora se debe responder ¿ A quién se va a vender ? El mercado meta se define como el conjunto definido de clientes a quienes una empresa vende sus productos y/o servicios.

V.3 MACROAMBIENTE EXTERNO

Para que la existencia de un producto o servicio sea prologada, el emprendedor deberá recurrir al estudio de 6 factores macroambientales que ejercen gran influencia sobre el sistema de mercadotecnia de la organización, que NO son controlables por la gerencia, de los cuales cada uno se describirán:

1) DEMOGRAFIA

" Podemos definir a la demografía como el estudio estadístico de la población humana y su distribución. Es un área de especial importancia para los ejecutivos de mercadotecnia, puesto que la gente constituye el mercado." (1)

POR EJEMPLO:

El 80 % de la población mexicana son menores de 20 años de edad.

El 25 % de la población mexicana vive en el Valle de México.

2) CONDICIONES ECONOMICAS

La gente no es el único elemento que forma un mercado. Debe tener dinero y estar dispuesta a gastarlo. En consecuencia, la situación económica es un factor significativo que afecta al sistema de mercadotecnia de cualquier organización, influyen especialmente consideraciones económicas como las siguientes :

A) ETAPA DEL CICLO DE LOS NEGOCIOS

Los ejecutivos de mercadotecnia han de saber en qué etapa del ciclo de los negocios se encuentra la economía.

(1) Stanton, William J. Fundamentos de Mercadotecnia

Pág. 24

El ciclo de los negocios atraviesa por 3 diferentes etapas :

A.1) PROSPERIDAD

La prosperidad se caracteriza como un período de crecimiento económico, en el que las organizaciones tienden a ampliar sus programas de mercadotecnia a medida que agregan nuevos productos y entran en nuevos mercados.

A.2) RECESION

La recesión suele ser un período de retracción para los consumidores y las empresas, los consumidores se muestran molestos y desanimados, tales sentimientos afectan su comportamiento de compra y éste a su vez repercute seriamente en los programas de mercadotecnia de las empresas.

A.3) RECUPERACION

La economía empieza a salir de la recesión y entra gradualmente en la prosperidad. Las empresas deben determinar cuanto tardará en regresar la prosperidad y qué nivel alcanzará. " A medida que disminuye la tasa de desempleo y crecen los ingresos disponibles para gastos, las compañías expanden sus esfuerzos de mercadotecnia con el propósito de mejorar sus ventas y utilidades." (2)

(2) Ibídem Pág. 25

B) INFLACION

La inflación es un aumento general en los niveles de precios. Cuando éstos se elevan a un ritmo mayor que los ingresos personales, decae el poder adquisitivo de los consumidores.

C) TASAS DE INTERES

Las tasas de interés influyen en los programas de mercadotecnia. Cuando las tasas de interés son altas, los consumidores se abstienen de hacer compras o adquirir préstamos a largo plazo.

POR EJEMPLO: la compra de un bien inmueble. Las empresas comerciales a menudo ofrecen tasas más bajas que las del mercado como medio promocional para incrementar las ventas.

3) COMPETENCIA

El ambiente competitivo influye en los programas de mercadotecnia. Todo emprendedor deberá reunir conocimientos del mercado y vigilar los aspectos de las actividades mercadológicas de la competencia, o sea sus productos y/o servicios, precios, sistema de distribución y programas promocionales. Otro factor ambiental que rige de manera importante el destino de muchas empresas es el factor de la competencia internacional.

4) ESTRUCTURAS COMPETITIVAS DEL MERCADO

En las economías capitalistas existen 4 tipos básicos de estructuras competitivas de mercado :

A) COMPETENCIA PURA

Es una situación de mercado donde hay muchísimos compradores y vendedores, todos ellos poseen información completa del mercado. Ningún comprador ni vendedor controla la demanda y oferta del mercado ni el precio. El producto es homogéneo, cada vendedor comercializa el mismo producto. Es muy fácil entrar y salir en éste tipo de mercado.

B) COMPETENCIA MONOPOLISTICA

Existen muchos compradores y vendedores, pero les falta una información completa del mercado. Cada vendedor está tratando de adquirir ventaja decisiva sobre los otros competidores. Esta ventaja puede ser las diferencias en el producto, marca, empaque, sistema de distribución, mensajes promocionales o los servicios al cliente. Debido a la percepción de esas diferencias, los vendedores tienen más control sobre el precio y el producto, aun cuando comercialicen productos esencialmente similares.

C) OLIGOPOLIO

Sólo unos cuantos grandes vendedores, que comercializan

productos semejantes, obtienen todas o casi todas las ventas de una industria.

EJEMPLOS DE OLIGOPOLIOS:

Refrescos, automóviles, llantas para autos, cereales, acero, aluminio, cerveza y cigarrillos.

D) MONOPOLIO

Sólo UNA firma vende determinado producto o servicio, sin que haya sustitutos muy parecidos a ellos.

POR EJEMPLO:

Servicios públicos de gas, electricidad, gasolinas.

5) FACTORES SOCIALES Y CULTURALES

Los patrones culturales, estilos de vida, valores y costumbres están cambiando con mayor rapidez que antes, mencionaré algunos que repercuten significativamente en la mercadotecnia :

A) PREOCUPACION POR LA CALIDAD DE VIDA

En nuestra época lo que a los consumidores interesa es :
" No más cosas, sino mejores" buscando el valor, calidad y durabilidad en los productos que se compran. Este creciente interés da origen a cambios trascendentales en el estilo de vida del hombre moderno y al cambiar los estilos de vida, influyen necesariamente en la mercadotecnia.

B) PAPEL DE LAS MUJERES

En los últimos años uno de los fenómenos más impresionantes es el cambio del papel de las mujeres rompiendo los patrones tradicionales de seguir dedicándose a labores del hogar y cuidado de los hijos, hoy el creciente poder político de la mujer, su poder económico y las nuevas oportunidades de trabajo han modificado considerablemente sus perspectivas.

C) ACTITUDES ANTE LA BUENA NUTRICION Y CONDICION FISICA

En los últimos años una mayor preocupación por la salud y la buena condición física ha penetrado en la sociedad entera. La participación en actividades relacionadas con la condición física, como los aerobics, la yoga, ciclismo, alpinismo, etc. muestran una tendencia creciente, por lo que se ha invertido en instalaciones públicas para practicarlas. Junto con esto hay cambios profundos en el patrón de la ingestión de alimentos, por lo que el hombre moderno ya es consciente de que la alimentación se interrelaciona con diversos males de alta incidencia como las enfermedades cardiovasculares, el cáncer y la diabetes. Por lo tanto, ha crecido el interés por el control de peso mediante la dieta, los alimentos con poca grasa, azúcar y/o sal, pero con un alto contenido de fibra, vitaminas y minerales. Los alimentos

naturistas y que favorecen la salud han penetrado a los supermercados.

D) COMPRA IMPULSIVA

Recientemente se ha observado un significativo incremento de la compra impulsiva, es decir, compras hechas sin una planeación previa. El consumidor entra en una tienda de abarrotes con la intención de comprar pan y leche y tal vez seleccione algunas jugosas naranjas. Ante la creciente tendencia de la compra impulsiva, debe darse mayor importancia a los programas promocionales para que el público entre en una tienda, haciendo más atractivas las exhibiciones.

E) DESEO DE COMODIDAD

Un mayor interés de los consumidores es el deseo de comprar productos listos y fáciles de usar; productos empacados en varios tamaños, cantidades y formas; créditos adecuados para pagarlos y que haya tiendas cercanas al hogar y abiertas practicamente a todas horas.

6) FACTORES POLITICOS Y LEGALES

Cada vez más, el comportamiento de las empresas recibe el influjo de los procesos políticos-legales de la sociedad. La legislación en todos los niveles cada vez influye más sobre las actividades de mercadotecnia de una empresa.

Los factores político - legales de la mercadotecnia se clasifican en 5 categorías :

A) POLITICAS MONETARIAS Y FISCALES GENERALES

Los sistemas de mercadotecnia se ven afectados obviamente por el nivel del gasto gubernamental, emisión de moneda y legislación fiscal.

B) LEYES SOCIALES GENERALES Y POLITICAS ESTABLECIDAS POR ORGANISMOS NORMATIVOS

Pertenecen a ésta categoría las leyes y programas concernientes a la protección de los derechos civiles tales como las leyes contra la contaminación y las normas establecidas por las dependencias encargadas de la protección ambiental.

C) RELACIONES GUBERNAMENTALES CON INDUSTRIAS INDIVIDUALES

Aquí encontramos subsidios a la agricultura, la construcción de barcos, el transporte de pasajeros por ferrocarril y otras industrias. Las tarifas y cuotas de importación afectan a determinadas industrias.

D) LEGISLACION RELACIONADA ESPECIFICAMENTE CON LA MERCADOTECNIA

Los ejecutivos de mercadotecnia deben conocer acerca de éstas leyes, porqué fueron aprobadas, cuáles son sus principales cláusulas y los criterios básicos actuales que

han determinado los tribunales y las dependencias normativas para aplicarlas.

7) TECNOLOGIA

La tecnología produce un efecto decisivo en la vida del hombre: su estilo de vida, sus patrones de consumo y su bienestar económico, podemos citar a la TV, las computadoras, los rayos láser, los satélites, las píldoras para el control natal, etc. Los adelantos tecnológicos de gran importancia pueden influir en el mercado de 3 maneras :

A) Productos realmente innovadores, para los cuales existe una verdadera necesidad, pero todavía no se tienen sustitutos que se consideren satisfactorios.

B) Sustitutos de los productos actuales que son notablemente diferentes a los que ya existen.

C) Productos de imitación que son nuevos para la empresa, no para el mercado.

Por lo anterior es de vital importancia que el emprendedor siempre conozca y estudie el macroambiente externo, no únicamente al iniciar el negocio sino también al lanzar nuevas líneas de productos, conquistar nuevos mercados durante el crecimiento del negocio debido a que : **LOS MERCADOS EVOLUCIONAN Y LOS PRODUCTOS SE MUEREN** porque cambian constantemente las necesidades y deseos de los consumidores.

V.4 MICROAMBIENTE EXTERNO

Existen otros 3 factores ambientales externos que forman parte de un sistema de mercadotecnia de la empresa, aunque son fuerzas incontrolables, son influenciadas más que las macro:

1) MERCADO

Un mercado puede definirse como el lugar donde se reúnen compradores y vendedores, se ofrecen bienes y/o servicios para su venta y se transfiere la propiedad. Un mercado lo constituyen un conjunto de personas u organizaciones con necesidades o deseos que satisfacer, dinero para gastar y deseos de gastarlo.

2) PROVEEDORES

Son firmas y personas que proporcionan los recursos, materiales e insumos para que la empresa y sus competidores necesitan para producir bienes y servicios. El emprendedor deberá hacer equipo con los proveedores que entreguen productos de buena calidad, a buen precio y sean entregados en las fechas indicadas.

3) INTERMEDIARIOS

" Los intermediarios de la mercadotecnia son firmas que le ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus bienes entre los consumidores. " (3)

(3) Kotler, Philip Mercadotecnia Pág. 122

Esos intermediarios incluyen dos tipos de instituciones:

1) Revendedores (mayoristas y detallistas)

2) Varias organizaciones facilitadoras que proporcionan servicios de transporte, servicios de almacén, financiamiento y otros apoyos requeridos para completar los intercambios entre compradores y vendedores.

Estos intermediarios que operan entre una empresa y su mercado, y entre ella y sus proveedores, completan una vía llamada canal de distribución.

V.5 AMBIENTE INTERNO DE UNA EMPRESA

Las fuerzas ambientales capaces de influir en el programa de mercadotecnia de una empresa también se limitan a factores internos. El sistema de mercadotecnia está conformado por un conjunto de fuerzas internas controlables por la gerencia, pero no pertenecen al departamento de mercadotecnia.

V.5.1 RECURSOS INTERNOS AJENOS AL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA

El sistema de mercadotecnia de una empresa recibe la influencia de sus capacidades de producción, de financiamiento y de personal. Cuando se agrega un nuevo producto, la gerencia necesita averiguar si pueden utilizarse las instalaciones de producción o si el nuevo producto

requiere otra planta o maquinaria o la contratación de nuevo personal, que repercute en su situación financiera. Otras fuerzas que no pertenecen al departamento de mercadotecnia: ubicación de la empresa, capacidad de investigación y desarrollo, tal como se manifiesta en las patentes que posee y la imagen global que proyecta ante el público. La ubicación de la planta determina con frecuencia los límites geográficos del mercado de una compañía, en particular si intervienen altos costos de transporte o productos perecederos. El factor de investigación y desarrollo determina si una empresa será líder o seguidor en la tecnología y mercadotecnia de la industria.

V.6 PLANES DE CRECIMIENTO

Debido a que la evolución de los mercados y las necesidades de los consumidores son dinámicas, es de vital importancia que el emprendedor haga crecer su negocio mejorando y/o ampliando sus bienes y servicios para hacer frente a la competencia. De lo contrario el dejar el negocio estático sin alguna mejora o expansión, el negocio caminará hacia el cierre. Sin embargo el crecimiento conlleva riesgos e inversiones, pero a la vez crecer implica aprovechar oportunidades, incrementar el patrimonio y ser un emprendedor más provechoso y útil para los que lo rodean y la sociedad.

En un negocio existen varias formas de crecimiento. Entre otras podemos considerar las siguientes :

1) NUEVAS LINEAS DE PRODUCTOS DEL GIRO PRINCIPAL

Es la forma más sencilla y económica posible. Lo que se tendrá es un mayor número de proveedores y competidores. La ventaja de aumentar los productos en venta de un mismo giro es que ofrecen variedad al cliente. Si hay un buen mostrador de venta y los inventarios se manejan correctamente y las condiciones de crédito son buenas, el crecimiento será justificado y correcto.

2) AMPLIAR LA TIENDA

Cuando el negocio crece rápidamente, muchos comerciantes recurren a comprar o rentar locales anexos al suyo y adaptarlos. El problema estriba en si la inversión por traspaso, compra del local o gastos de instalación son justificados en vista del mayor volúmen de clientes y ventas que se espera obtener. En ese crecimiento deberá contemplarse una estrategia a largo plazo, con un presupuesto definido en cuanto al volúmen de ventas esperadas en expansión.

3) APERTURA DE SUCURSALES

El negocio podrá crecer en otras zonas de la ciudad, en otras ciudades y hasta fuera del país, con la idea de que

mientras más puntos de venta tenga, mayor crecimiento, volúmen y poder de negociación tendrá, siempre y cuando no se pierda el control de las operaciones actuales y nuevas.

Dicho proceso de crecimiento através de sucursales es cómo volver a empezar y abrir la primera tienda.

El emprendedor si tiene deseos de crecer, cuenta con el personal capacitado, con controles administrativos y se disponen de los recursos para invertir en nuevos proyectos, será viable la apertura de sucursales.

4) EMPEZAR LA PRODUCCION DE CIERTOS ARTICULOS QUE DESPUES PODRAN SER COMERCIALIZADOS ATRAVES DE LA TIENDA

Es normal producir ciertos artículos, dada la facilidad del proceso productivo, por existir una ventaja en márgenes de utilidad al fabricarlo y deseos del comerciante de volverse industrial.

También se dan las asociaciones de comerciantes de un giro determinado para maquilar o producir un artículo cuya necesidad es crítica para ellos y al que los proveedores normales no pueden o no quieren darle el abasto necesario.

V.7 ACCION DE VENDER

La relación que el vendedor debe proyectar al cliente es una **VENTA CENTRADA EN EL SOCIO CONSULTOR**, el vendedor tiene el poder para identificar necesidades y crear deseos. Se debe

lograr hacer un producto a la medida de un cliente. El vendedor resuelve problemas y hace recomendaciones alternas. La relación conduce a una utilidad ganancia/ganancia. El profesional de ventas es aceptado por parte del equipo de compras del cliente.

El vendedor debe planear y prepararse previamente para asegurar un trabajo de calidad, además de seguir los siguientes pasos:

- 1) Bienvenida o inicio de conversación.
- 2) Presentación por parte del vendedor incluyendo:
 - a) Atributos del producto y su ventaja con otros.
 - b) Características o utilización del producto, incluyendo cuidados que requiere.
 - c) Presentación del precio y forma de pago.
- 3) Labor de convencimiento para atraer interés y deseo de parte del cliente y luego vender.
- 4) Cierre de la venta incluyendo cobro, empaque y despedida amistosa.

V.7.1 VENEDORES TRIUNFADORES

La existencia de un negocio depende de los ingresos provenientes de sus ventas. En todo tipo de tiendas hay un elemento de trato personal, através de un mostrador y atención directa al cliente. Las características que más

les atraen a los dueños de tiendas en sus empleados son:

- 1) La confianza.
- 2) Su presentación.
- 3) Su puntualidad.
- 4) Costo de sus servicios.
- 5) Personalidad agradable.
- 6) Capacidad estudios y experiencia.

Los emprendedores deben estar seguros de que los miembros de la familia y sus empleados conozcan los siguientes aspectos debiendo estar previamente capacitados y motivados para que tengan un conocimiento general del negocio en los términos definidos en el 1er. Capítulo:

- 1) El manejo del inventario que se va a vender.
- 2) Los precios y atributos de cada mercancía.
- 3) Las reglas del juego del negocio incluyendo políticas, horarios, manejo de clientes especiales, promociones, procedimientos operativos, cobranza, entre otros.
- 4) Uso de la caja registradora, realización de notas de venta y de llenar vouchers de tarjetas de crédito.
- 5) Mostrar los artículos que se pretende vender, hablando de ellos con entusiasmo y naturalidad.
- 6) Manejo eficiente del empaque y entrega de la mercancía.

7) Mantener el área de trabajo limpia y la mercancía en excelentes condiciones.

El vendedor de la tienda es el elemento clave para que el cliente se interese, haga preguntas, solicite su consejo, recomendaciones, se lo pruebe si es el caso y finalmente haga la compra. De su actitud amable, educada y servicial, del conocimiento de lo que vende y la habilidad para atraer interés y convencer al cliente, éste solicitará el servicio del negocio indefinidamente y más aún recomendará a otros clientes potenciales a solicitar el servicio del negocio.

V.8 PUBLICIDAD DEL NEGOCIO

La publicidad es necesaria para hacer saber a los clientes potenciales las ventajas comparativas, donde están, qué venden y porqué les conviene visitar la tienda o hablar por teléfono.

La publicidad debe estar basada en los objetivos de los emprendedores y del presupuesto planeado para cierto período. La publicidad es más necesaria cuando hay planes de crecimiento, diversificación, nuevas líneas de producto, etc.

V.8.1 PLAN DE PUBLICIDAD

Este plan debe definir 4 factores críticos:

1) El mercado a donde se quiere llegar: definiendo un área geográfica y haber estudiado los aspectos

macroambientales descritos anteriormente.

2) El medio publicitario más adecuado para ese mercado:

" El medio es el tipo de órgano de difusión masiva que se pretende utilizar. " (4) La TV y el radio son muy caros, pero los periódicos, revistas, folletos, boletines, llamadas telefónicas son más útiles y económicos, pero lo ideal es que el medio sea adecuado al mercado.

3) El mensaje que se pretende dar debe ser informativo, creativo y claro y decir adónde adquirir lo que se vende.

El incremento en la Publicidad NO garantiza el incremento en ventas, La publicidad debe planearse y controlarse, haciendo cambios en algún medio o en el mensaje, dependiendo también de la atractividad y la repetitividad.

4) Monto a gastar debe estar planeado y definido y puede basarse en un porcentaje de las ventas presupuestadas como la cantidad máxima a gastar, la cuál no se puede rebasar.

V.9 LOCALIZACION

Antes de rentar o comprar un local comercial es básico tomar en consideración los siguientes factores:

Movimiento de gente o vehículos, estacionamientos cercanos o paradas de transportes masivos, tipo de

(4) Gravinsky, Salo Mi Tienda Pág. 39

establecimientos vecinos, seguridad de la zona, elaborar un pequeño estudio de las condiciones socioeconómicas de la gente que resida en esa zona.

V.10 LOCAL

Una vez definida la zona donde operará el negocio, se deben cumplir 2 requisitos básicos :

1) COSTO

La renta o compra del local debe estar de acuerdo a las expectativas de utilidades de los próximos meses o un año. Dado que ésto es una operación riesgosa, lo conveniente es arrendar el inmueble mínimo un año con opción a renovar el contrato y luego ver si se puede adquirir.

2) TAMAÑO

El local más pequeño generalmente sería el más barato. Pero es mejor buscar un local un poco más grande debido a que el negocio puede crecer con el paso del tiempo, teniendo capacidad que pueda satisfacer la demanda de crecimiento.

V.11 TRAMITES

Para los negocios pequeños es recomendable seguir los siguientes pasos:

1) Consiga un contador eficiente además de ser económico nos evita mucha pérdida de tiempo ante las autoridades y

ofrece valiosos consejos fiscales.

2) Asegurarse de tener todos los documentos (Hacienda, Tesorería, S.S.A, etc) antes de iniciar el negocio.

3) Mantenga simple su estructura legal, regístrese inicialmente como persona física sin necesidad de llevar libros.

V.12 IMPUESTOS Y OBLIGACIONES

El sistema nuevo que se reduce al libro (libreta) que cada emprendedor maneja, en la que salen sus ingresos, compras y pagos diarios, a nivel mensual.

Las ventas menos los gastos dejan una utilidad y se pagará un impuesto de acuerdo a dicha utilidad. Por eso es necesario llevar y presentar tal libro de control de ingresos y egresos a las autoridades fiscales para controlar la operación.

Los contadores deben cuidar que el comerciante lleve bien sus documentos y pague sus impuestos a tiempo, revisando toda la documentación que incluye :

Facturas de proveedores, nóminas, rayas, pagos al IMSS, INFONAVIT, SAR y controlar los inventarios, márgenes de utilidad y tesorería. El emprendedor debe pedir a los proveedores precio, servicio, calidad y su correcta organización.

En nuestros días el Gobierno Federal tiene como objetivo aumentar la recaudación ocasionando a los contribuyentes más fiscalización y tramitación. Para adaptarse a la situación es recomendable seguir los siguientes pasos:

1) Conseguir un buen contador que asesore, enseñe y proteja al emprendedor contra errores y omisiones.

2) Llevar a cabo un sistema sencillo autorizado por el contador para efectos fiscales y útil para llevar la contabilidad y controlar el negocio.

3) Hacer un análisis de ventas, compras y pedir a los proveedores la documentación necesaria para amparar sus ventas, sobretodo IVA desglosado, Cédula de Registro Federal de causantes y factura foliada, con dirección impresa.

4) Elaborar un presupuesto anual de ventas, gastos, costos y utilidades para prever cuanto se va a gastar en impuestos.

V.13 ACONDICIONAMIENTO DE LA TIENDA

" Cómo amueblar una tienda es algo que depende mucho del giro, el tamaño de la tienda y la localización. Sin embargo hay ciertas reglas que vale la pena seguir." (5)

1) Que la entrada a la tienda se encuentre libre de

(5) Ibídem Pág. 23

interferencias posibles, sin dificultar la entrada a sus clientes ni bloquear la visión de lo que se va a vender. Las tiendas abiertas al público deben enseñar en la forma más amplia y atractiva posible.

2) Si hay pasillos y anaqueles colóquelos de forma tal que permita a los clientes ver y buscar fácilmente lo que necesitan.

3) De acuerdo a su giro, busque siempre su **VENTAJA COMPARATIVA** contra la competencia. Los muebles, aparadores y demás accesorios de una tienda no deben ser los más caros, basta usar una idea o concepto de ventas, pueden hacerse arreglos ingeniosos.

Al inicio de una tienda todos los gastos e inversiones son difíciles de recuperar.

4) Tenga un pequeño lugar para bodega o almacén de sus insumos, productos semiterminados o productos terminados.

V.14 MANEJO DE LOS INVENTARIOS

Un inventario se define como el dinero que la empresa ha invertido para adquirir bienes que luego se pretenden vender.

Si el volumen de inventarios es muy bajo la empresa podría estar financieramente bien, pero podría haber faltantes y por lo tanto negar el producto o servicio al cliente. De lo contrario si los niveles de inventario son muy

altos causan muchos problemas de desperdicios de materiales y dinero.

La clave para el manejo eficiente de los inventarios se basa en 3 aspectos:

1) ALTA ROTACION que se refiere al número de vueltas que se pueden dar en un año. Numéricamente se obtiene del cociente:

$$\frac{\text{Inventarios al año " x " en \$}}{\text{Costo de Ventas en el año " x " en \$}}$$

Ese factor se multiplica por 365 y nos dice cuántos días o meses de venta tenemos en ese momento. Si por ejemplo nuestro factor es 0.2 tenemos $0.2 * 365 = 73$ días o bien casi 2 1/2 meses. La rotación de ese inventario es 365 dividido entre 73 y el resultado es 5 vueltas al año.

Generalmente los negocios deben tener una ROTACION ALTA DE SUS INVENTARIOS, pero dependiendo del giro una rotación aceptable varía entre 10 y 15 vueltas al año.

2) UNA POLITICA INTELIGENTE DE COMPRAS basada en mínimos y máximos de los productos clave, teniendo relación con los mejores proveedores, primero se determina la cantidad mínima, debiendo el emprendor asegurarse de que nunca falte tal producto o insumo, tomar en cuenta el tiempo que tarda el proveedor en entregar la mercancía y la época del año. En cuanto a los máximos el emprendedor debe saber cuanto debe

pedir para que no haya excedentes en el almacén ocasionando desperdicios. Si de un producto X se venden 40 piezas al mes y hay un mínimo de 10 piezas en el almacén hay que tratar de comprar una cantidad no mayor de 30 - 40 piezas mensuales en época normal, pudiendo fijar políticas de compras.

Unicamente podrá haber excedentes de inventarios con la excepción de estar en épocas de inflación, gran escasez o futura demanda fenomenal de un producto, además hay que tomar en consideración las del tipo o características del producto, es decir si con el paso del tiempo conservará su estado original o mermará y por último saber cuáles son los cambios tecnológicos que reemplazarán los productos actuales.

3) Un control de almacenes donde el emprendedor debe elaborar periódicamente el monto, cantidad en unidades, kilos, litros, piezas, etc. y CALIDAD de sus inventarios, llevándolo a cabo através de un sistema manual o computarizado de control de lo más importante y poder tener una acción segura y rápida para eliminar los productos de lento movimiento o que se deban desechar.

" El saber manejar inventarios adecuadamente a las necesidades de la tienda , con alta rotación y controles eficientes es vital para que ésta sobreviva y crezca." (6)

(6) Ibídem Pág. 27

V.15 ASPECTOS FINANCIEROS

El emprendedor deberá conocer la salud financiera del negocio a través de los Estados Financieros y su análisis para saber si sus proyectos o planes de expansión a futuro serán viables o no. Los principales instrumentos son:

- 1) Balance General
- 2) Estado de Resultados

V.15.1 BALANCE GENERAL

Es un documento contable que presenta en forma clara y detallada el valor de las PROPIEDADES y OBLIGACIONES, así como el VALOR DEL CAPITAL, mostrando la situación financiera del negocio en una fecha determinada.

La SITUACION FINANCIERA se determina utilizando las RAZONES FINANCIERAS que relacionan los bienes y derechos que forman el ACTIVO con las obligaciones y deudas que forman el PASIVO. Incluso, las razones financieras pueden relacionar rubros del Balance General con los del Estado de Resultados.

La situación financiera de la empresa no sólo le interesa conocerla al propietario, socios o accionistas sino también a otras personas por las siguientes razones:

1) A LOS PROPIETARIOS, SOCIOS Y ACCIONISTAS

Les interesa saber la situación financiera de la empresa para saber si los recursos invertidos en ella han sido bien

administrados y si han producido resultados satisfactorios.

2) AL ESTADO

Al gobierno le interesa conocer la situación financiera de la empresa, para saber si el pago de impuestos ha sido determinado correctamente.

3) A LOS ACREEDORES

Los acreedores pueden ser instituciones de crédito, particulares que conceden préstamos o proveedores que concedan créditos, a ellos les interesa conocer la situación financiera del negocio para conceder el crédito que garantice ampliamente los recursos de la empresa.

V.15.1.1 CONTENIDO DEL BALANCE GENERAL

1) ENCABEZADO

- A) Razón Social del Negocio.
- B) Indicación que se trata de un Balance General.
- C) Fecha de formulación.

2) CUERPO

A) Nombre y valor detallado de cada una de la cuentas que formen el **ACTIVO** y el **PASIVO**.

B) Importe del **CAPITAL CONTABLE**.

3) FIRMAS del contador que lo hizo y autorizó y del propietario del negocio.

V.15.1.2 CLASIFICACION DEL ACTIVO Y PASIVO

El **ACTIVO** está formado por bienes y derechos que son propiedad del negocio. La clasificación del activo se hace de acuerdo a su grado de disponibilidad que debe de entenderse como la menor o mayor facilidad de convertir en efectivo un determinado bien, atendiendo ésta cuestión, los valores que forman el activo se clasifican en 3 grupos :

1) ACTIVO CIRCULANTE

Son los bienes y derechos que están en movimiento constante y de muy fácil conversión en dinero en efectivo : Caja, Bancos, Inventarios, Clientes y Deudores diversos.

2) ACTIVO FIJO

Son los bienes y derechos que tienen permanencia fija, adquirida con el propósito de no venderlos: Terrenos, Edificios, Mobiliario y Equipo, Equipo de reparto, Maquinaria, Depósitos en garantía, Acciones y valores.

3) ACTIVO DIFERIDO

Son aquellos en los que se espera recibir un servicio aprovechable posterior : Gastos de Instalación, Papelería y útiles, Propaganda o publicidad, primas de seguros, rentas e intereses pagadas por anticipado.

EL PASIVO está formado por todas las deudas y obligaciones a cargo del negocio. La clasificación de las deudas y obligaciones se hace de acuerdo a su grado de exigibilidad que debe entenderse al menor o mayor plazo disponible para liquidar una deuda u obligación. Las deudas y obligaciones que forman el pasivo se clasifican en 3 grupos:

1) PASIVO A CORTO PLAZO

Son las deudas u obligaciones con vencimiento menor a un año: Proveedores, Cuentas por pagar, Acreedores diversos.

2) PASIVO A LARGO PLAZO

Son las deudas u obligaciones con vencimiento mayor a un año apartir de la fecha del Balance: Hipotecas por pagar, Cuentas por pagar a largo plazo.

3) CREDITOS DIFERIDOS

Cantidades cobradas anticipadamente por las que se tiene la obligación de proporcionar un servicio posterior: Rentas e intereses cobrados por anticipado.

CAPITAL CONTABLE

El Capital Contable es la diferencia aritmética entre el Activo y el Pasivo. Incluye otros rubros como reserva legal, utilidades retenidas de ejercicios anteriores y el **CAPITAL SOCIAL** que es el importe total que se han comprometido a

aportar las personas que constituyen una sociedad.

V.15.2 ESTADO DE RESULTADOS

El Estado de resultados es un documento contable que muestra detalladamente la utilidad o pérdida del ejercicio, desglosando cómo se obtiene. Para facilitar su desarrollo consta de dos partes principales.

PRIMERA PARTE

Para determinar la utilidad bruta es necesario conocer los siguientes resultados:

1) VENTAS NETAS

Las ventas netas se determinan restando de las ventas totales el valor de las devoluciones y rebajas sobre ventas.

2) COSTO DE VENTAS

El costo de ventas se obtiene sumando al inventario inicial el valor de las compras netas y restando de la suma que se obtenga el valor del inventario final.

UTILIDAD BRUTA

Se obtiene de la siguiente manera:

Ventas Netas - Costo de Ventas = UTILIDAD BRUTA

SEGUNDA PARTE

La segunda parte consiste en analizar detalladamente los

GASTOS DE OPERACION que son las erogaciones que realiza el negocio y permiten llevar a cabo las diversas actividades y operaciones diarias. Estos se clasifican en :

1) GASTOS DE VENTA

Son todos los gastos que tienen relación directa con la promoción y desarrollo del volúmen de ventas.

EJEMPLOS :

A) Sueldos a los jefes del departamento de ventas, empleados de almacén, vendedores al público, choferes de equipos de entrega.

B) Comisiones de agentes dependientes.

C) Seguro social del personal de ventas.

D) Propaganda y gastos en medios publicitarios.

E) Consumo de etiquetas, envolturas y empaques.

F) Fletes y acarreos de mercancías vendidas.

G) Gastos de mantenimiento del equipo de reparto.

2) GASTOS DE ADMINISTRACION

Todos aquellos que tienen como función el sostenimiento de las actividades a mantener la dirección y administración del negocio.

EJEMPLOS :

A) Sueldos del gerente, subgerente, contadores, personal de oficinas y área productiva y su Seguro Social respectivo.

B) Consumo de papelería, accesorios y útiles de escritorio.

C) Gastos de luz, teléfono, correo, telégrafo y rentas del negocio.

3) GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS

Son las pérdidas y utilidades que provienen de operaciones que constituyen la actividad o giro principal del negocio. EJEMPLOS :

A) Descuentos sobre compras y ventas.

B) Intereses sobre documentos, ya sean a nuestro cargo o a nuestro favor.

C) Descuentos por pago anticipado de documentos a nuestro favor o a nuestro cargo.

D) Intereses sobre préstamos bancarios, hipotecarios, etc.

4) OTROS GASTOS Y PRODUCTOS

Son aquellos que provienen de operaciones que no constituyen la actividad o el giro principal del negocio y también pertenecerán a ésta clasificación aquellos que provienen de operaciones eventuales que no son la naturaleza o el giro principal del negocio. EJEMPLOS :

A) Pérdida o utilidad en venta de valores de Activo Fijo.

B) Pérdida o utilidad en compra-venta de acciones y valores.

C) Dividendos de acciones que posea la empresa.

D) Comisiones y rentas cobradas.

Los GASTOS DE OPERACION se obtienen de la suma :

GASTOS DE VENTA + GASTOS DE ADMON. + PRODUCTOS
FINANCIEROS Y OTROS - GASTOS FINANCIEROS Y OTROS.

UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS

Se obtiene:

UTILIDAD BRUTA - GASTOS DE OPERACION = UT.NETA ANTES DE
IMPUESTOS.

UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS

Se obtiene:

UT.NETA ANTES IMPUESTOS - I.S.R - P.T.U = UT.NETA DEL
EJERCICIO

Cómo requisito para la subsistencia del negocio ésta utilidad siempre debe arrojar un saldo positivo.

V.16 RAZONES FINANCIERAS

El análisis de las razones financieras es de interés para:

1) ACCIONISTAS interesados en el nivel de riesgo actual y futuro (liquidez, actividad y deuda) y de los rendimientos (rentabilidad).

2) **ACREEDORES** interesados por la liquidez a corto plazo de la empresa y por su capacidad para enfrentar las deudas a largo plazo atendiendo el pago de intereses y amortizaciones del capital a su vencimiento.

3) **ADMINISTRADORES** deben estar al pendiente de todos los asuntos de la situación financiera del negocio para administrar eficientemente los recursos y tomar acertadas decisiones financieras.

Las razones o cocientes financieros se dividen en 4 grupos básicos: razones de liquidez, de actividad, de endeudamiento y de rentabilidad. Como requisito básico los ingredientes necesarios para un buen análisis financiero son el Balance General y el Edo. de Resultados.

V.16.1 MEDIDAS DE LIQUIDEZ

La liquidez de una empresa se mide por la capacidad de cumplir con sus obligaciones a corto plazo a medida que éstas se vencen. Las 3 medidas de liquidez básicas son:

A) CAPITAL NETO DE TRABAJO

Se calcula restando de los Activos circulantes los pasivos a corto plazo, debiendo ésta diferencia ser positiva.

B) INDICE DE SOLVENCIA

Este índice se expresa como sigue:

$$\text{Indice de solvencia} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$$

Este índice se considera aceptable cuando es de 1 a 2 dependiendo del giro en el que opera la empresa. Un índice de 1 podría ser aceptable para una microempresa, no para una empresa manufacturera.

C) PRUEBA DEL ACIDO

Esta razón se asemeja al índice de solvencia pero con la diferencia de que no incluye en los activos circulantes los inventarios.

$$\text{Prueba del ácido} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$$

Se recomienda que la razón sea mayor a 1. Sin embargo el valor aceptable varía de acuerdo al giro.

V.16.2 MEDIDAS DE ACTIVIDAD

Estas medidas se emplean para medir la velocidad o rapidez a la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo. Se dividen en:

A) ROTACION DEL INVENTARIO

La actividad o liquidez del inventario de una empresa se mide por su rotación.

$$\text{Rotación del inventario en veces} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}}$$

El resultado será significativo cuando se compara con el de otras empresas del mismo giro o con la rotación del inventario anterior. Para determinar el número de días se divide 360 entre el resultado.

B) PLAZO DE COBRANZA PROMEDIO

El período de cobranza promedio o duración media de las cuentas por cobrar, es útil para evaluar las políticas de crédito y cobranza. Se expresa como sigue:

$$\begin{aligned} \text{Plazo de cobranza promedio} &= \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{en días} \quad \text{Ventas promedio diarias}} \\ &= \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas anuales}/360} \end{aligned}$$

La duración media es significativa de acuerdo a los términos de crédito de la empresa.

C) PLAZO DE PAGO PROMEDIO

Se llama también duración media de las cuentas por pagar. Se calcula de igual forma que el plazo de cobranza promedio.

$$\begin{aligned} \text{Plazo de pago promedio} &= \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras promedio diarias}} \\ &= \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{compras anuales}/360} \end{aligned}$$

Las compras anuales siendo un rubro no disponible en los

Edos. financieros, pueden estimarse como un porcentaje del costo de ventas.

D) ROTACION DE LOS ACTIVOS TOTALES

Esta razón indica la eficiencia con la que la empresa puede emplear sus activos para generar dólares en ventas y si las operaciones han sido financieramente eficaces. Cuanto mayor sea ésta rotación, más eficientemente se habrán empleado los activos. Esta razón se calcula como sigue:

$$\text{Rotación de activos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}} \text{ en veces}$$

Este valor es significativo si se compara con el pasado de la empresa o con el promedio industrial.

V.16.3 MEDIDAS DE ENDEUDAMIENTO

" La situación de endeudamiento de una empresa indica el monto de dinero de terceros que se usa para generar utilidades. El analista financiero se ocupa en especial de las deudas a largo plazo de la empresa, ya que éstas la comprometen a pagar intereses a largo plazo y a devolver la suma prestada." (7) Sólo son 2 medidas de uso más común :

(7) Gitman, Lawrence J. Fundamentos de Administración Financiera Pág. 199

A) RAZON O INDICE DE ENDEUDAMIENTO

Este mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa. Cuanto mayor sea éste índice, será mayor la cantidad de dinero de otras personas que se esté utilizando para generar utilidades. La razón se calcula como sigue:

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}} \text{ en } \%$$

B) RAZON PASIVO - CAPITAL

Esta razón indica la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los propietarios de la empresa, se utilizan para estimar el grado de apalancamiento financiero de la empresa y se calcula como sigue:

$$\text{Razón pasivo - capital} = \frac{\text{pasivo a largo plazo}}{\text{capital social}} \text{ en } \%$$

V.16.4 MEDIDAS DE RENTABILIDAD

Las medidas de rentabilidad muestran la relación de los rendimientos de la empresa con las ventas, los activos o el capital, permitiendo al analista evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel determinado en ventas, de activos o de la inversión de los accionistas. Los índices de rentabilidad son los siguientes :

A) MARGEN NETO DE UTILIDADES

Esta razón determina el porcentaje que queda de cada dólar por ventas después de deducir todos los gastos, incluyendo los impuestos. Este porcentaje debe mantenerse lo más alto posible. El margen satisfactorio de utilidades varía de acuerdo al giro. " Un margen neto del 1 % o menos sería lo más propio de una tienda de abarrotes, en tanto que un margen neto de 10 % resultaría bajo para una joyería " . (8) Este margen se calcula:

$$\text{Margen de utilidades de operación} = \frac{\text{Utilidad de operación después de impuestos}}{\text{Ventas}}$$

B) RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION (ROI)

Es conocido como rendimiento de los activos totales, mide la efectividad total de la administración al generar ganancias con los activos disponibles. Debe mantenerse lo más grande posible, calculándose de la siguiente manera:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Utilidades netas después de impuestos}}{\text{Activos totales}}$$

C) RENDIMIENTO DEL CAPITAL SOCIAL

Mide el rendimiento obtenido de la inversión de los

(8) Ibídem Pág. 204

accionistas de una empresa. Cuanto mayor sea éste porcentaje, mejor alcanzarán los activos de los dueños. Se calcula así:

$$\text{Rendimiento capital social} = \frac{\text{Uts.netas después de imptos.}}{\text{Capital de los accionistas}}$$

D) UTILIDADES POR ACCION

Las utilidades por acción de una empresa interesan a los accionistas presentes y futuros, así como a la alta gerencia. Es un indicador muy importante del éxito de la empresa debido a que uno de los objetivos de los accionistas es maximizar el precio de la acción.

Las utilidades por acción se calculan:

$$\text{Uts. por acción} = \frac{\text{Uts. disponibles para los accionistas}}{\text{Número de acciones en circulación de tipo común}}$$

CONCLUSIONES GENERALES

Las pequeña y mediana empresa debe desarrollarse en un entorno que cambia constantemente; nuevas tecnologías, más competencia, constantes cambios en los hábitos del consumidor, cambios frecuentes en lo que se refiere a legislaciones, tratados, etc., por lo que los pequeños inversionistas deberán estar en constante capacitación, actualización, información y sobretodo vocación de servicio.

Es importante que el pequeño empresario sea un líder que convenza a su gente y logre que lo apoye. Debe además estar conciente de que tendrá que estar en busca de constante de nuevas alternativas para competir.

En la empresa familiar surgen muchas problemas y dificultades que se caracterizan por la falta de tecnología y personal insuficientemente capacitado, ya que el emprendedor se ve muchas veces en la necesidad de incorporar a los miembros de la familia dentro del desarrollo de la empresa.

En todas las empresas familiares, generalmente es el esposo el emprendedor o director y la esposa se hace cargo de la administración o de otras funciones y las decisiones se hacen de común acuerdo incorporando muchas veces a los hijos que en la actualidad ya se capacitan mediante estudios universitarios o cursos de capacitación que les permite

motivarse para convertirse en sucesores y continuadores de la empresa.

La inteligencia del emprendedor para dar vida a su empresa y mantenerla en operación debe ir más allá; debe planear como funcionará, cuando él ya no se encuentre. Así que si tiene la suerte de contar con su esposa y con hijos que tengan interés en el negocio, no dude en involucrarlos y capacitarlos y podrán sacar adelante lo que al emprendedor le ha costado mucho esfuerzo.

En México y en el mundo, las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen la mayoría de los establecimientos industriales y comerciales del país, 90 % generan aproximadamente un 49 % de empleos y producen alrededor del 10 % del P.I.B.

Ante la competencia internacional éste sector tan importante se ve amenazado por lo que es el momento de apoyarlo con préstamos, compartiendo tecnología y planes de capacitación para aumentar su capacidad y superación.

B I B L I O G R A F I A

David R. Hampton, Administración Contemporánea, 2a. Edición, Mc.Graw Hill, México 1987.

Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas Teoría y Práctica, 1a. Edición, Limusa, México 1986.

Cristobal del Río González, El Presupuesto, 2a. Edición, ECASA, México 1988.

Isaac Guzmán Valdivia, Humanismo Trascendental y Desarrollo, 1a. Edición, Limusa, México 1987.

Roberto Mantilla Molina, Derecho Mercantil, 25a. Edición, Porrúa, México 1987.

Sociedades Mercantiles y Cooperativas, 46a. Edición, Porrúa, México 1992.

Salo Gravinsky, La Empresa Familiar, 1a. Edición, Del Verbo Emprender, México 1991.

Salo Gravinsky, Mi tienda, 1a. Edición, Del Verbo Emprender, México 1992.

William J. Stanton, Fundamentos de Mercadotecnia, 8a. Edición, Mc. Graw Hill, México 1989.

Phillip Kotler, Mercadotecnia, 3a. Edición, Prentince Hall, México 1989.

Lawrence J. Gitman, Fundamentos de Administración Financiera, 3a. Edición, Harla, México 1986.

Eliás Lara Flores, Primer Curso de Contabilidad, 10a. Edición, Trillas, México 1987.

Código Civil para el Distrito Federal, 50a. Edición, Porrúa, México 1982.

Juan Carlos Torres Tovar, Contabilidad I, 1a. Edición, Diana, México 1977.

Ley Federal del Trabajo, 2a. Edición, Trillas, México, 1988.

William B. Werther, Administración de Personal y Recursos Humanos, 2a. Edición, Mc.Graw Gill, México 1990.

Douglas Mc.Gregor, El Aspecto Humano de las Empresas, 1a. Edición, Diana, México 1990.

Russell L. Ackoff, Un Concepto de Planeación de Empresas, 1a. Edición, Limusa, México 1990.

C.P. Roberto Macías, El Análisis de los Estados Financieros, 10a. Edición, ECASA, México 1977

Emprendedores al Servicio de la Pequeña y Mediana Empresa
Volúmen VII No. 21, Mayo -Junio 1993, Facultad de
Contaduría y Administración, UNAM.