

878502

UNIVERSIDAD NUEVO MUNDO 1

2ej

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



ADMINISTRACION INTEGRAL DE LA  
PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACION

**PRESENTA:**

**GIOVANNA BOGGERO AGUILERA**

**DIRECTOR DE TESIS: LAE. HECTOR CAMPOS LOMELI**

**MEXICO, D.F.,**

**1995**

**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.

## DEDICATORIA

A mis padres que gracias a su sabuduria, paciencia e incesante esfuerzo y apoyo hoy concluyo esta importante etapa de mi vida.

A mis hermanos por su apoyo y cariño de siempre.

A mis Maestros por sus valiosas enseñanzas y su invaluable tiempo dedicado a mi.

## INDICE GENERAL

### INTRODUCCION

#### CAPITULO UNO GENERALIDADES

PAGS.

1.1 Administración: Su concepto.....	1
1.2 Proceso Administrativo: Herramienta indispensable.....	7
1.3 Estilos para Administrar las Empresas.....	13
1.4 El Administrador de Empresas y la Etica Profesional.....	15
1.5 Codigo de Etica: Artículos principales.....	17

#### CAPITULO DOS LA EMPRESA

2.1 Empresa: Su concepto.....	21
2.2 Calsificación de Empresas.....	25
2.2.1 Por su actividad o giro.....	25
2.2.2 Origen del capital.....	27
2.2.3 Por su magnitud.....	30
2.2.4 Criterios en la clasificación de Empresas.....	31

#### CAPITULO TRES LA PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO

3.1 Criterios de clasificación.....	34
3.2 Como se gesta una Empresa.....	35
3.3 Ventajas y desventajas sobre la compra de un negocio existente o el establecimiento de uno nuevo.....	38
3.3.1 Factores que favorecen la compra de un negocio.....	39
3.3.2 Factores avdersos en la compra de un negocio.....	40

**CAPITULO CUATRO PROBLEMATICA ACTUAL Y FUTURA DE LA  
PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO**

4.1	Causas más comunes de los fracasos en los negocios pequeños....	41
4.2	Areas de los problemas potenciales.....	44
4.2.1	Inexperiencia.....	44
4.2.2	Experiencia no equilibrada.....	45
4.2.3	Incompetencia.....	46
4.2.4	Activos fijos excesivos y gastos de operación.....	49
4.2.5	Inventarios excesivos.....	49
4.2.6	Ubicación.....	50
4.2.7	Fuerza de Ventas.....	51

**CAPITULO CINCO FINANCIAMIENTO**

5.1	Etapas de crecimiento.....	56
5.1.1	Incubación.....	57
5.1.2	Aceptación.....	57
5.1.3	Expansión.....	58
5.1.4	Madurez.....	59
5.2	Fuentes de Financiamiento.....	60
5.2.1	Fuentes internas.....	61
5.2.2	Crédito comercial.....	61
5.2.3	Bancos.....	62
5.2.3.1	Tipos de crédito bancario.....	62
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>65</b>
	<b>GLOSARIO DE TERMINOS.....</b>	<b>70</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>71</b>

## INTRODUCCION

Considerando que en nuestro país el 90% de las empresas son micro-empresas, y que la gran mayoría de ellas son familiares entonces vemos la importancia de su peso en la economía mexicana.

La empresa familiar en México se enfrenta a una serie de retos, los cuales no podrán ser vencidos de no contar con una administración adecuada.

Se requeriría de un profundo análisis del medio ambiente de cada una de ellas para poder determinar las fallas de las mismas, más sin embargo hay factores Universales que aplicados correctamente facilitan el manejo de la misma y conducen a un éxito casi asegurado.

No se requiere ser un administrador profesional para comprender y aplicar estos factores. Lo único que se necesita es analizarlos, entender la importancia de los mismos y aplicarlos.

A continuación menciono de manera general los factores más importantes de la administración integral de cualquier empresa, enfocada a la micro empresa familiar en México aportando un breve análisis de las fallas más comunes, esperando sean de utilidad al interesado.

## CAPITULO I GENERALIDADES

### I.I. ADMINISTRACION : SU CONCEPTO

La administración es de interés universal y se encuentra prácticamente en toda actividad humana.

En el transcurso de la historia ha existido la necesidad de "administrar"; desde los asuntos más sencillos hasta los más complejos. Por supuesto que en la antigüedad no se le llamaba "administrador" a aquel que coordinaba mejor sus actividades logrando así sus objetivos, ni llamaban "mal administrador" al que no se organizaba para realizarlos de alguna manera más sencilla y eficaz.

Pero aún así lo que era un hecho, y cabe mencionar es que esos "buenos administradores" obtenían mejores resultados que los "malos administradores", aclarando que no basaban ni sus decisiones ni su administración misma en ningún tipo de métodos o técnicas científicas, por lo menos durante mucho tiempo, y su capacidad para administrar era prácticamente empírica.

Conforme ha pasado el tiempo se ha podido comprobar que esa facilidad para administrar es menos común (me refiero a la administración empírica), ya que al crecer

la población mundial y al desarrollarse casi a la par la industria, el comercio, la competencia, etc., el hombre se va enfrentando a multitud de problemas, que para resolverlos de una manera más segura, sin correr riesgos muy grandes es necesario recurrir a métodos y técnicas, para que así nuestra administración tenga bases sólidas y no sea únicamente una administración por corazonadas, intuiciones, etc., que no este técnica y científicamente fundamentada.

En este momento es cuando surge una pregunta que ha sido causa de grandes polémicas:

¿Es la Administración una Ciencia, una Técnica o un Arte?

Existen varias opciones para cada opción, algunos autores consideran a la Administración como Ciencia y basan sus ideas en que ésta pretende o tiene, un carácter de Universalidad, en cuanto a que puede ser aplicada en forma general y universal, otros afirman que es una Técnica, por el uso de Métodos y Técnicas que intervienen en ella, y algunos más piensan que es un verdadero Arte, ya que el buen juicio, las intuiciones y la "chispa", pueden ser características de un buen Administrador.

Sólo podemos decir que los que la declaran como Arte, se debe a que hay que usar un sentido común, un cierto "DON" para poder utilizar esas Técnicas y Métodos, y algunos incluso afirman que es más importante tener la cualidad innata o empírica para administrar, que seguir una serie de principios y normas al pie de la letra, sin usar el criterio propio.

Fernández Arena nos dice claramente;

"Diversos autores discuten sobre la categoría que tiene la Administración, para algunos es una Ciencia, otros afirman sus características como Técnica y un tercer grupo la define como Arte. Aún más, se llega al extremo de mezclar estos y asegurar que la Administración es una Ciencia o una Técnica con algo artístico." (1)

Es verdad que los Administradores en busca del éxito serán los más capacitados y con mayores conocimientos sobre nuevas técnicas y métodos, y nuevos adelantos de la administración científica, siempre y cuando además de esa gran capacidad cognoscitiva, posean las cualidades necesarias y el criterio adecuado para aplicar sus conocimientos con

(1) Fernández Arena J. Antonio, "El Proceso Administrativo" Ed. Diana (11a edición) México, 1977 Pg. 68

flexibilidad haciendo así una combinación que permita que se actúe con mayor eficacia y se obtengan mayores probabilidades de éxito.

En la actualidad, debido al desarrollo tan grande que se ha presentado y seguimos viviendo, como lo mencionamos anteriormente, la Administración se ve obligada a buscar bases más científicas, con el fin de complementar o servir de apoyo a la administración empírica, evitando así muchos probables errores y aumentando el grado de porcentaje de certeza y seguridad.

Independientemente de las bases en que se fundamenta la administración, considero conveniente, para una mejor comprensión, analizar algunas definiciones referentes a ella:

Fernández Arena opina:

"Resumiendo, podemos decir que la Administración es la Ciencia Social que persigue la satisfacción de objetivos Institucionales por medio de un mecanismo de operación y del esfuerzo humano." (2)

(2) Fernández Arena J. Antonio, "Introducción a la Administración", (4a edición) Ed. México, 1973 Pg.15

Según George Terry:

"La Administración, es un proceso distintivo que consiste en la Planeación, Organización, Ejecución y Control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de Gente y Recursos." (3)

Agustín Reyes Ponce:

"Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructura y manejar un organismo social." (4)

En conclusión podemos definir a la Administración como un Conjunto Armonioso de Actividades Humanas que persigue lograr satisfactoriamente Objetivos preestablecidos aunado a un conjunto de recursos que facilitan sus funciones.

Por otra parte, se vale de Técnicas, Métodos o cualquier otro tipo de soportes, según sea el caso o punto de vista.

(3) Terry George, "Principios de Administración", (5a edición) Ed. Continental, 1974 Pg. 20

(4) Reyes Ponce Agustín, "administración de Empresas", (27a edición) Ed. Limusa, 1981 Pg. 26

Sin embargo, observando a la administración desde otro punto de vista más técnico, se puede decir que es la Administración misma quien nos guía sobre una serie de Métodos y Técnicas, con el fin de lograr la optimización de los resultados.

La Administración tiene características que la conforman de manera general y son su Universalidad, su Especificidad, su Unidad Temporal y su Unidad Jerárquica.

### **I.3 PROCESO ADMINISTRATIVO: HERRAMIENTA INDISPENSABLE**

En todas las actividades diarias se forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tienen que estar indisolublemente unidos con los demás, y que, además se dan de suyo simultáneamente.

Si es así, se da en cualquier actividad a desempeñar, entonces en la Administración de un Organismo Social se confirma, quizás de manera más marcada y con pasos más específicos.

Para poder realizar un objetivo sea cual sea, pasamos por pasos, conciente o inconcientemente, que nos ayudan a cumplirlo. En todo momento de la vida de una empresa se dan, complementándose, influyéndose mutuamente, e integrándose, los diversos aspectos de la Administración.

Cuando se Administra cualquier negocio existen dos fases, una MECANICA, en la que apartir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y una DINAMICA, en donde se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el proceso de la MECANICA.

En la primera etapa (Mecánica), encontramos la

etapa de PLANEACION, que consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarla, la secuencia de operaciones para realizarlos y las determinaciones de tiempos y números necesarias para su realización.

Fernández Arena nos dice:

"La Planeación es el primer paso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se desarrollan Planes y Programas."(5)

Podemos concluir que es donde se involucra la Evaluación del futuro y el aprovisionamiento en función de él.

Dentro de esta etapa del Proceso Administrativo encontramos los siguientes elementos :

1. Fijar Objetivos;
2. Programas, factor tiempo;
3. Políticas;
4. Procedimientos;
5. Información;

(5) Fdz. Arena J. Antonio, "El Proceso Administrativo", Ed. Diana (11a edición) México, 1977 Pg. 70

6. Presupuestos;
7. Cursos alternos de acción;
8. Estrategias;

La Planeación es la base del Proceso Administrativo. Existe en esta etapa la Unidad, Continuidad, Flexibilidad y Precisión, siendo los aspectos principales de un buen plan de acción.

Encontramos también la ORGANIZACION:

Es la segunda Etapa del Proceso Administrativo y Munch Galindo y García Martínez comentan, "Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos mediante la determinación de Jerarquías, Correlación y Agrupación de Actividades con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social."(6)

En esta etapa encontramos los siguientes elementos:

1. División de poderes; descripción de funciones.
2. Coordinación; donde se armonizan todos los recursos.

Con la ORGANIZACION, se concluye la fase MECANICA

(6) Fernandez Arena J. Antonio, "El Proceso Administrativo", Ed. Diana México, 1977 Pg. 72

para dar paso a la DINAMICA, y principia con la tercera etapa del Proceso Administrativo: DIRECCION.

La Dirección considera a los siguientes elementos: Liderazgo, Comunicación, Supervisión, Toma de Decisiones, Autoridad y Control.

La Dirección es la acción y efecto de conducir o guiar y viene siendo el cargo de las altas jerarquías de la organización.

Existen Principios Básicos que rigen en la Dirección y son :

1. Coordinación de intereses
2. Impersonalidad del mando
3. De la supervisión directa
4. De la vía jerárquica
5. De la resolución del conflicto
6. Aprovechamiento del conflicto



Y por último se encuentra el CONTROL, es una Etapa primordial en la administración, porque aunque se cuente con una buena Planeación, Organización y Dirección, si no hay un mecanismo que informe si los hechos van de acuerdo con lo Planeado, no se puede verificar cual es la situación de la Empresa y esto es tarea del Control.

El Control es la Evaluación y Medición de la Ejecución de los Planes con el fin de detectar y preveer desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias.

Existen dos características en el control:

1. CONTROL ESTATICO: Detección y Registro de problemas
2. CONTROL DINAMICO: Detección, Registro y Aportación de soluciones.



El Control consiste en la Verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas, y los principios establecidos. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición.

### **1.3 ESTILOS PARA ADMINISTRAR LAS EMPRESAS**

#### **A) ADMINISTRACION TRADICIONAL O EMPIRICA :**

Es la que se va haciendo por medio de la costumbre, el Empirismo es la base de este Sistema.

#### **B) ADMINISTRACION MODERNA:**

Se compone de la siguiente manera:

**PLANEACION;** consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo y la secuencia de operaciones para realizarlo.

**ORGANIZACION;** es la estructuración de actividades de todos los individuos que integran la Empresa con el propósito inmediato de obtener el máximo aprovechamiento de los recursos .

**COORDINACION;** a través de órdenes o instrucciones transmitidas para verificar el proceso de coordinación y mejora a los sistemas.

**CONTROL;** consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación a los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba para corregir, mejorar y formular nuevos planes.

### **C) ADMINISTRACION POR OBJETIVOS :**

Es cuando la empresa se fija una meta, se requiere un campo de acción definido y sugiere orientación de esfuerzos con la fijación de objetivos. Esta se compone de: Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

A través de la administración por objetivos surgen:

1. Administración por excepción
2. Administración por áreas de responsabilidad
3. Administración de recursos humanos

### **D) DESARROLLO ORGANIZACIONAL :**

Es el resultado mismo de una serie de Métodos y Técnicas de diversa índole, que fueron formulados para que de común acuerdo se alcancen los objetivos generales de la empresa, con las metas particulares de los individuos que la integran.

### **E) ADMINISTRACION DE RESULTADOS :**

Se presenta en las empresas que previamente hayan establecido una Administración por Objetivos, por lo tanto la Administración de Resultados es el grado de alcance de los objetivos de la Empresa que se han fijado en un principio.

#### **I.4 EL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS Y LA ETICA PROFESIONAL**

Los Administradores como cualquier otro Profesionista, desean que su desempeño se evalúe positivamente. Por lo tanto, su éxito se mide en términos de utilidades obtenidas, como vivir dentro del presupuesto, recaudar más impuestos como porcentaje del ingreso, etc.

Los Administradores tratarán de alcanzar una excelencia en esos objetivos. En otras palabras, los administradores responderán a Valores Socialmente aprobados y darán prioridad a aquellos que tienen mayor estima por parte del grupo social.

Si se quiere asegurar que las Organizaciones respondan a las Fuerzas Sociales y luego, dentro de un Sistema de Organizaciones diversas y con una variedad de misiones, se debe gratificar a los administradores por su éxito al responder a ellas.

Todas las personas, ya sea que trabajen en Organizaciones Comerciales, en la Universidad o en cualquier otro tipo de Empresa, tienen una preocupación por la Etica.

El Webster's New College Dictionary (7) define la ética como:

"La Disciplina que estudia lo que es bueno y lo que es malo, la obligación y el deber moral."

La Etica Profesional se refiere a la Verdad y a la Justicia, y contempla varios aspectos como : las Espectativas de la Sociedad, Competencia Justa, Responsabilidad Social, Autonomía del Consumidor y Comportamiento Corporativo dentro y fuera del País.

Los Factores que determinan los Estándares Eticos son:

- a. La actuación pública y la publicidad.
- b. La preocupación de un público bien informado.

Las Relaciones gubernamentales y la enseñanza para aumentar el profesionalismo de los administradores de empresas tienen en cuenta estos factores.

En la Etica están comprendidas la educación, las convicciones profundas, los hábitos sociales y los códigos

(7) Koontz y Odonell, "Administración", Ed. Mc Graw Hill, México, 1985  
Pg. 85

morales que se van encargando de fortalecer en el espíritu de los hombres una determinada forma de actuar.

La sociedad al evolucionar y dividir el trabajo, produce diversos tipos de Profesionales; esto es, especialistas en resolver determinados tipos de problemas de carácter general, particular y social; mismos que mediante el trabajo y los conocimientos propios, buscan solucionar problemas humanos particulares.

De ahí, que cualquier tipo de profesión, debe ser eficiente y éticamente de acuerdo con su tiempo. Por lo cual se señalan las normas que dirigirán al profesionista en administración, según el código de Etica emitido por el Colegio Nacional de Licenciado en Administración.

#### **DE LAS NORMAS GENERALES**

Artículo 1. El Licenciado en Administración tiene la obligación de normar su conducta de acuerdo a las reglas contenidas en este Código, considerando la de otras normas de carácter legal y moral que enmarcan las presentes.

Artículo 2. Este Código rige la conducta del Licenciado en Administración en sus relaciones con el público en general,

con sus socios, clientes, superiores, subordinados y sus colegas de profesión, siendo aplicable en cualquiera que sea su actividad o especialidad.

Artículo 3. El Licenciado en Administración que además tenga otra profesión deberá respetar estas normas de actuación independientemente de las que le señala su otra profesión.

Artículo 6. Al emitir un juicio profesional que sirva de base a terceros para tomar decisiones, el Licenciado en Administración deberá buscar con imparcialidad que se ajuste a la realidad y a la comprobación de evidencias.

Artículo 7. Los informes de cualquier tipo que emita deberán ser necesariamente el resultado de un trabajo realizado por él o por colaboradores bajo su supervisión.

Artículo 8. Será responsable de los informes que emita y firme en lo particular.

Artículo 9. Con honestidad, se hará cargo de algún asunto cuando tenga capacidad para atenderlo e indicará los alcances de su trabajo y limitaciones inherentes. No aceptará aquellos cargos para los cuales no cuente con los conocimientos adecuados para realizar actividades profesionales con

efectividad y productividad.

Artículo 10. Los honorarios que perciba deberán ser proporcionales con la importancia de las labores a desarrollar, el tiempo que dedique a esa labor, el grado de especialización requerido y los resultados obtenidos.

Artículo 15. Deberá su reputación a la honradez, laboriosidad, capacidad profesional, y a la observancia de las reglas de ética en sus actos.

Artículo 17. No tomará decisiones, ni se prestará a arreglos, que perjudiquen a las clases desprotegidas.

#### **EN SU EJERCICIO PROFESIONAL**

Artículo 20. Pondrá siempre su mejor empeño para lograr los objetivos y metas que la comunidad, los órganos del gobierno o empresa le hayan encomendado.

Artículo 21. Guardará el secreto profesional de los hechos, datos o circunstancias de que tenga conocimiento como administrador de una institución.

Artículo 22. Nunca proporcionará información incorrecta en

beneficio de la empresa y en perjuicio de la sociedad.

## **DE LO SOCIAL**

Artículo 26. El Licenciado en Administración antepondrá los intereses de la sociedad a la cual sirve por encima de cualquier interés particular y por consiguiente no actuará en perjuicio de aquélla.

Artículo 27. Deberá tener presente, como objetivo básico de su ejercicio profesional, la satisfacción de los intereses de la sociedad a la cual sirve.

Artículo 29. Obtendrá el mayor provecho para la empresa a la cual sirve, en la administración y coordinación eficiente y eficaz de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos que se le hayan encomendado, procurando que los resultados se traduzcan en beneficios sociales.

Artículo 32. Dará siempre a la administración de los recursos públicos y privados una orientación de servicio a la comunidad, recordando que del adecuado manejo de éstos depende el bienestar social.

## **CAPITULO II . LA EMPRESA**

### **2.1 EMPRESA; SU CONCEPTO**

El Concepto de Empresa es uno de los más usados en la actualidad: hablamos de trabajar en una empresa, de que vamos a la empresa, etc.

Y sin embargo, es a la vez uno de los conceptos más difíciles, cuya exploración aún no está terminada, por hallarse en plena evolución. Siendo usado en una gran cantidad de leyes mercantiles, fiscales, del trabajo, etc., no existe en el mundo, que sepamos, disposición alguna que ensaye siquiera definir este concepto.

Para poder definir más claramente el concepto de empresa vamos a conocer los elementos que la conforman; está formada, esencialmente, por tres clases de elementos:

#### **A. BIENES MATERIALES :**

1. Edificios, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos o herramientas.
2. Materia prima, materia auxiliar, productos terminados.
3. Dinero (caja chica); capital (valores, acciones, obligaciones, etc.)

**B. HUMANOS** : elementos eminentemente activos en la empresa y, desde luego, el de máxima importancia.

1. Obreros calificados y no calificados
2. Supervisores
3. Técnicos
4. Altos ejecutivos
5. Directores

**C. SISTEMAS** : son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o éstas con aquellas. Se puede decir que son los bienes materiales de la empresa.

1. Sistemas de producción, de ventas, de finanzas.
2. Sistemas de organización, de administración.

**D. FINANCIEROS** : medios por los cuales administran mejor su capital, buscando la máxima utilidad.

Toda empresa está conformada por estos cuatro elementos, entonces podemos analizar algunas definiciones de autores reconocidos y obtener una conclusión.

Fernández Arena; "Empresa es la unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales se integra por recursos y se vale de la

administración para lograr sus objetivos. " (8)

Dice él mismo que el maestro Guzmán Valdivia la define como: "la unidad económica-social en la que el capital el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa. " (9)

De acuerdo con esto podemos concluir que una empresa es un ente económico-social que persigue satisfacer las necesidades de la comunidad mediante la coordinación del capital y el trabajo, transformándolo en bienes y/o servicios de máxima calidad.

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad, creando satisfactores a cambio de una retribución que compensará los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

Actualmente las funciones de la empresa ya no se limitan, pues al estar formadas por hombres, la empresa

(8) Fernández Arena J. Antonio, "El Proceso Administrativo", Ed. Diana (11a edición) México, 1977 Pg. 68

(9) IDEM

alcanza la categoría de un ente social con características y vida propia que favorece el progreso humano al permitir la autorealización de todos y cada uno de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

Mayor aún en esta época, frente al Tratado Trilateral de Libre Comercio, los retos a los cuales se va a enfrentar, toda empresa que pretenda subsistir en el mercado, tendrá que innovar todas sus funciones para poder competir con calidad tanto humana, como productiva, de ahí que el aspecto de empresa toma mayor fuerza e importancia.

## **2.2 CLASIFICACION DE EMPRESAS**

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran variedad de empresas, ya que el aplicar la administración más adecuada a la realidad del momento y a las necesidades específicas de cada empresa, es la función básica de todo administrador, por tanto, resulta necesario analizar las diferentes clases de empresas existentes.

### **CLASIFICACION DE EMPRESAS**

#### **2.2.1 POR SU ACTIVIDAD O GIRO :**

##### **A.- INDUSTRIALES;**

La actividad primordial de este tipo de empresas, es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materia prima. Estas a su vez se clasifican en:

##### **A.1.- EXTRACTIVAS;**

Se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ejemplo: empresas pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.

##### **A.2.- MANUFACTURERAS;**

Empresas que transforman la materia prima en productos terminados y pueden ser tanto de empresas que

producen bienes de consumo final, que satisfacen directamente a la necesidad del consumidor, estos pueden ser; productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos eléctricos, etc., o bien, empresas que producen bienes de producción que satisfacen la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Ejemplo; industria productora de papel, material de construcción, maquinaria pesada, productos químicos, etc.

Y por último tenemos a las AGROPECUARIAS; su función es la explotación de la agricultura y ganadería.

#### B.- COMERCIALES;

Son las empresas intermedias entre productor y consumidor, su función es la compra-venta de productos terminados y pueden clasificarse en :

##### B.1 - MAYORISTAS;

Cuando efectúan ventas en cantidades elevadas a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.

##### B.2 - MINORISTAS O DETALLISTAS;

Las que venden productos al menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor.

### **B.3 - COMISIONISTAS;**

Se dedican a vender mercancías que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función ganancia o comisión.

### **C. - SERVICIO:**

Son empresas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Estas empresas pueden clasificarse en :

C.1 - TRANSPORTE

C.2 - TURISMO

C.3 - INSTITUCIONES FINANCIERAS

C.4 - SERVICIOS PUBLICOS VARIOS (agua, comunicación, energía)

C.5 - SERVICIOS PRIVADOS VARIOS (contables, jurídicos, administrativos, promoción y venta, agencia de publicidad, etc).

C.6 - EDUCACION

C.7 - SALUBRIDAD

C.8 - FIANZAS Y SEGUROS

### **2.2.2 ORIGEN DEL CAPITAL**

Dependiendo del origen de las aportaciones del capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las

empresas pueden clasificarse en :

**A.- PUBLICAS;**

En este tipo de empresas, el capital pertenece al estado y su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social, éstas pueden subclasificarse en :

**A.1.- CENTRALIZADAS;**

Cuando los organismos de la empresa se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el objeto de unificar decisiones, el mando y ejecución. Ejemplo; las secretarías de estado.

**A.2.- DESCONCENTRADAS;**

Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y su presupuesto, pero sin que deje de existir el nexo de la jerarquía. Ejemplo; INBA, Comisión Nacional Bancaria, Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, etc.

**A.3.- DESCENTRALIZADAS;**

En las que se desarrollan actividades que competen a el estado y que son de interés general, pero que tienen personalidad jurídica y patrimonio propio. Ejemplo; Instituto Mexicano de Comercio Exterior, CONASUPO, etc.

#### A.4.- ESTATALES;

Pertenece íntegramente al Estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tienen personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten o apegan al derecho público. Ejemplo; Ferrocarriles Nacionales, etc.

#### A.5.- PARAESTATALES O MIXTAS;

En estas existe la coparticipación del Estado y los particulares para producir bienes o servicios. Su objetivo es que el Estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa. Ejemplo; Fomento Cooperativo, S.A., UNPASA, etc.

#### B.- PRIVADAS;

Estas empresas lo son, cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa. A su vez, pueden ser nacionales, extranjeras y transnacionales cuando el capital es predominantemente de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

### 2.2.3 POR SU MAGNITUD

Dependiendo del tamaño de la empresa, se establece que puede ser pequeña, mediana o grande, sin embargo para determinar su tamaño se encuentra dificultad, por tanto, se analizarán a continuación algunos criterios:

#### A.- FINANCIEROS;

El tamaño de la empresa se determina en base al monto de su capital.

#### B.- PERSONAL OCUPADO;

Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados, una mediana es aquella que tiene entre 250 y 1000 trabajadores y una grande es aquella que se compone por más de 1000 empleados.

#### C.- PRODUCCION;

Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el tipo de tecnología que existe en el proceso de producción; por tanto, una empresa pequeña en la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea que su producción es artesanal, una empresa mediana puede estar mecanizada, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra y la empresa grande es aquella que está altamente mecanizada y/o

sistematizada.

#### D.- VENTAS;

Estas establecen el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Este criterio define a una empresa pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son nacionales y grande, cuando cubre mercados internacionales.

#### E.- CRITERIO DE NACIONAL FINANCIERA;

Este posee uno de los criterios más razonables para determinar el tamaño de la empresas. Para esta institución, una empresa grande es la más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro; la empresa mediana es aquella en la que existe una interpolación entre la grande y la pequeña, y la empresa pequeña es aquella que es de menor importancia dentro de su ramo.

### 2.2.4 CRITERIOS EN LA CLASIFICACION DE EMPRESAS

Existen otros criterios para clasificar a las empresas, atendiendo a otras características y son:

**A.1.- NUEVAS;**

Estas se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que se trate de sustitutos de otros que ya se producen en éste, y que contribuyen en forma importante al desarrollo económico del mismo.

**A.2.- NECESARIAS;**

Tienen por objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país en cantidades insuficientes para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga su origen de causas transitorias.

**A.3.- BASICAS;**

Aquellas industrias consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.

**A.4.- SEMI BASICAS;**

Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.

**A.5.- SECUNDARIAS;**

Fabrican artículos no comprendidos en los grupos

anteriores.

**B.- CRITERIO DE CONSTITUCION LEGAL;**

De acuerdo con el régimen jurídico en que se constituya la empresa, este puede ser:

**B.1.- Sociedad Anónima**

**B.2.- Sociedad Anónima de Capital Variable**

**B.3.- Sociedad de responsabilidad limitada**

**B.4.- Sociedad Cooperativa**

**B.5.- Sociedad en comandita simple**

**B.6.- Sociedad en comandita por acciones**

**B.7.- Sociedad en nombre colectivo**

## **CAPITULO III LA PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO**

### **3.1 CRITERIOS DE CLASIFICACION.**

En cuanto a su clasificación, la definición toma en cuenta como parámetros, el número de trabajadores-empleados y el valor de las ventas anuales, este último puede variar y es dado a conocer por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).

**MICRO EMPRESA;** son las empresas de capital 100% mexicano, que ocupen directamente hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas anuales estimadas no rebasen el equivalente a 110 salarios mínimos elevados al año.

**PEQUEÑA EMPRESA;** son las empresas de capital mayoritariamente mexicano, que ocupen directamente entre 16 y 100 personas, y el valor de sus ventas netas anuales estimadas o reales no rebasen el equivalente a 115 veces el salario mínimo anualizado.

La clasificación que antes mencionamos en los estratos mencionados deberá cumplir con los requisitos de personal ocupado y ventas netas. En el caso de empresas de

nueva creación, la estimación del valor de las ventas anuales tendrá que ser congruente con la capacidad productiva instalada y el número de trabajadores previsto.

Nos enfocamos al criterio de clasificación de la Nacional Financiera porque consideramos que a la fecha es el más aceptable y acertado.

### **3.2 COMO SE GESTA UNA EMPRESA**

La idea de realización de una empresa se presenta básicamente por dos motivos: primero, la necesidad manifestada dentro del conglomerado social de determinado producto o servicio, ya sea por su inexistencia en el mercado o porque las compañías establecidas no satisfacen cabalmente la demanda actual y, segundo, la obtención de beneficios económicos para los propietarios, en forma de utilidades.

Como actividades previas a la gestión de una empresa los futuros empresarios determinarán:

- A.- El giro de la empresa, ya sea comercial, industrial, financiera o de servicios.
- B.- Medio económico y geográfico donde operará.
- C.- Necesidades existentes y mercado potencial.

- D.- Pretenciones de monto e importe de las operaciones.
- E.- Necesidades, requerimientos y especificaciones de las instalaciones y equipo.
- F.- Canales de distribución a emplear para hacer llegar los productos o servicios al consumidor.
- G.- Personal idóneo que se requiere y fuentes de reclutamiento.
- H.- Sistemas y métodos de trabajo.

Todo lo anterior requiere de estudios especializados de mercadotecnia, ingeniería industrial y promoción de empresas, los cuales, es conveniente que sean realizados por despachos especializados de consultoría en administración, ya que de la efectividad de dichos dependerá el éxito o fracaso de la nueva empresa; además de que esto representará la primera inversión de la negociación. Ningún paso en la estructuración incidentales a la operación de la negociación y de su administración es tan importante como el de la selección de la forma legal de su constitución. De ésta depende, no solamente la división de utilidades que se generen, sino el riesgo que corren todos los interesados en él; la cantidad de dinero que puede obtenerse (capital, social o deuda), la colocación del control y muchos otros detalles incidentales a la operación de la negociación.

Una vez completo, definido el marco de acción dentro del cual se desenvolverá, así como terminada la forma de constitución jurídica que adoptará, los requisitos para la legalización de la empresa son:

-Registro en la Dirección General de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

-Registro en la Dirección General de Impuestos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

-Empadronamiento en la Dirección del Registro Federal de Causantes de la misma Secretaría.

-Registro en la Dirección General de la Propiedad Industrial, de la Secretaría citada en primer término.

-Cumplir con todos los requisitos de instalaciones y registros que corresponde supervisar a la Secretaría de Salubridad y Asistencia.

-Empadronamiento en la Tesorería u oficina de recaudación de rentas.

-Notificación a la Secretaría del Trabajo y Previsión social.

-Otros según sea la jurisdicción del lugar geográfico en donde se ubiquen los centros de trabajo.

### **3.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS SOBRE LA COMPRA DE UN NEGOCIO EXISTENTE O EL ESTABLECIMIENTO DE UNO NUEVO**

Existe cierto grado de similitud entre el proceso de establecer una empresa pequeña, o adquirir una que ya está en operaciones, existen entre ambos tipos de decisiones, diferencias substanciales.

En caso de optar por la compra, es imprescindible que el comprador esté familiarizado con algunos de los métodos existentes para la adecuada evaluación de la empresa que se quiere adquirir.

Debemos de tener en cuenta, que el dilema de si se debe comprar una empresa existente, o establecer una nueva no es una cuestión simple. Todo lo contrario, ya que en realidad cada caso deberá decidirse de acuerdo con la realidad y condiciones de su momento. A continuación vamos a exponer los pro y los contras en la compra de una empresa ya establecida.

### **3.3.1 FACTORES QUE FAVORECEN LA COMPRA DE UN NEGOCIO**

1.- La compra de un negocio en existencia automática elimina un futuro competidor.

2.- La compra de un negocio, que ya está operando, conlleva un ahorro de tiempo, pues generalmente demora meses y hasta años el desarrollar contactos, y los activos fijos necesarios para operar en forma competitiva.

3.- El negocio establecido ya tiene una clientela también establecida.

4.- El inventario y los equipos necesarios se encuentran disponibles desde el primer día.

5.- El hecho de existir es un indicio de que la ubicación no puede ser del todo mala.

6.- Hay menos incertidumbre e imponderables ya que la existencia de estados financieros y de registros de ventas pasadas permiten una más fácil proyección y evaluación del futuro.

### **3.3.2 FACTORES ADVERSOS A LA COMPRA DE UN NEGOCIO**

1. - La dificultad de encontrar uno que represente una buena adquisición.
- 2.- La dificultad de determinar el precio justo y real de un negocio en operación.
- 3.- La existencia de una clientela no aceptable.
- 4.- La falta de adecuación del edificio que requerirá modificaciones substanciales.
- 5.- Ubicación inadecuada.

Como podemos observar son varios los factores a considerar en la compra de una empresa ya establecida. Estos factores, algunos favorables y otros desfavorables tendrán que ser evaluados, y con base a ello, deberá ser tomada una decisión.

## **CAPITULO IV PROBLEMATICA ACTUAL Y FUTURA DE LA PEQUEÑA EMPRESA**

### **4.1 CAUSAS MAS COMUNES DE LOS FRACASOS EN LOS NEGOCIOS PEQUEÑOS**

Uno de los más trágicos eventos que le puede ocurrir al empresario es que la firma que él dirige llegue a fracasar. El fracaso no solamente representa una pérdida, y en su caso, la ruina del empresario, sino que le produce una lesión socio-económica de vastas e incalculables repercusiones a la sociedad, desempleo, cese de una fuente de contribución fiscal, bien de caracter federal, estatal o municipal. Por último, el impacto psicológico que esta derrota implica para el empresario bien pudiera permanentemente disuadirle de volver a comenzar.

Se debe reconocer que la posibilidad del fracaso está siempre presente en todo tipo de empresa; pero es en la empresa pequeña, debido a lo limitado de los recursos con que esta opera, donde el índice de los fracasos es más pronunciado.

Existen dos tipos de "fracasos". El primero es el que finalmente es resuelto ante los tribunales debido a la incapacidad de la firma para poder pagarles a sus acreedores.

Este se puede denominar "fracaso formal" .

El otro tipo de fracaso es menos notable, ya que nunca llega a los tribunales ni aparece en las secciones financieras o legales de los periódicos o revistas. Se trata de aquellos casos en que los individuos que han invertido todos sus ahorros ven cómo las pérdidas continuas de años tras años hacen desaparecer el capital invertido. En estos casos no existen acreedores o, si existen, el dueño de la empresa absorbe las pérdidas y paga cualquier pasivo existente. La empresa al final cesa sus operaciones o es vendida. Este segundo tipo es el que es mucho más frecuente.

#### **CAUSAS DEL FRACASO**

James C. Worthy identifica algunas causas:

- a) el hombre que no reconoce la naturaleza peculiar de su especialidad y no le hace frente a la necesaria sucesión una vez que llega el inevitable momento de su decadencia y retiro;
- b) el caso de negocios familiares en los cuales el padre o madre no delega a sus hijos, una vez que ellos están en posición de asumir el liderazgo;
- c) el mito de que uno es indispensable;

- d) el usar el pasado como prólogo del futuro;
- e) falta de capital y, finalmente,
- f) la no aplicación por parte de la gerencia de las disciplinas básicas relativas a la planificación, presupuestos, control y replanificación. (10)

El punto de vista de Leonardo Rodríguez sobre las causas principales que a la larga originan el fracaso son:

1. Falta de experiencia e incapacidad por parte del dueño.
2. Insuficiente capital.
3. Falta de libros adecuados de contabilidad.
4. Mala administración de los inventarios.
5. Mala administración de las cuentas por cobrar.
6. Mala selección del lugar donde se sitúa la empresa. (11)

Es importante considerar que pueden existir otros factores que afectan la existencia de la empresa, más sin embargo, estos son a los que se llega analizándolos a fondo y son considerados como parte o complemento de las causas expuestas anteriormente.

(10) Artículo de "Advanced Management", titulado "Quien Fracasa y Porqué", Pequeña Empresa, L. Rodríguez, Gpo. Editorial Iberoamericana 1980

(11) Leonardo Rodríguez, "Pequeña Empresa" (Planificación, Organización y Dirección), Gpo. Editorial Iberoamericana, 1980 Pg. 39

## 4.2 AREAS DE LOS PROBLEMAS POTENCIALES

### 4.2.1 INEXPERIENCIA

En los negocios actuales, deben existir cambios continuos al pasar el tiempo porque de lo contrario perecerá.

En un estudio hecho por DUN Y BRADSTREET se demostró cuáles son las causas de fracasos en los negocios:

(12)

#### FRACASOS DE LA ADMINISTRACION

	PORCENTAJE
POR FALTA DE CONOCIMIENTO EN UN CAMPO ESPECIFICO	11
POR INEXPERIENCIA EN LA ADMINISTRACION	20
DEBIDO A UNA EXPERIENCIA NO EQUILIBRADA	22
POR INCOMPETENCIA	47
	-----
	100

Como podemos observar, la mayor parte de los fracasos de la administración son el resultado de una administración mal preparada, mal informada o mal organizada.

(12) Dickinson Franklyn J., "El Exito en la Administración de las Empresas Medianas y Pequeñas", Ed. Diana (11a Impresión) Pg. 17 México

La inexperiencia de la administración puede llegar a traer como consecuencia causas de fracaso:

a.- La experiencia de la administración, o la falta de ella, puede influir bastante en el éxito o fracaso de la empresa.

b.- La falta en no ir desarrollando al personal en el negocio y de no capacitarlo para que en el futuro puedan dirigir la empresa, podrá afectar seriamente su operación.

#### 4.2.2 EXPERIENCIA NO EQUILIBRADA

El micro o pequeño empresario está obligado a usar todo tipo de "sombreros", y la verdad es que algunos de ellos no le quedan muy bien. El debe ser el comprador, vendedor, especialista en mercadeo, publicidad y finanzas, contralor, supervisor, etc. Es una tarea muy difícil y de ninguna forma fácil de conducir. Hay que recordar que las grandes compañías tienen un individuo encargado de cada uno de estos trabajos especializados. Una buena recomendación para que sobreviva es desarrollar su versatilidad y concentrarse en aquellas áreas en que se piense estar más débil.

Y por si fuera poco, el impacto de la actuación que el micro o pequeño empresario tenga en el desempeño de

estas tareas va a tener un impacto directo en el negocio.

#### 4.2.3. I N C O M P E T E N C I A

Nuestro sistema económico íntegro se basa en una economía de libre competencia. Esto es especialmente cierto en los negocios pequeños en donde existe poca reglamentación gubernamental, por lo tanto, para sobrevivir, el pequeño negociante deberá ser muy competente, pues la más leve incompetencia puede conducir a la ruina.

El Tratado Trilateral de Libre Comercio trae para el pequeño comerciante un reto incomparable con cualquier otro que haya atravesado, puesto que la apertura del comercio va a acabar con la gran mayoría de los pequeños comercios. Por lo tanto es en este momento el tiempo crucial en el que el micro o pequeño empresario tiene que afrontar las necesidades y exigencias del público que pretende abarcar.

Aproximadamente el 50% de los fracasos en los negocios, que se relacionan con la competencia, ocurren debido a que los administradores no pudieron hacer frente al aumento en los costos, resultantes de la competencia.

En un momento de desesperación y por tratar de

sanar la empresa, los hombres de negocios tratan de competir reduciendo sus precios, la calidad o el servicio, acción que lejos de ayudar tiende a perjudicar aún más.

Para enfrentar a la competencia, existen cosas que deben hacerse y otras que no :

#### **COSAS A HACER**

1. Reducir los gastos
2. Aumentar las ventas

#### **COSAS QUE NO DEBEN HACERSE**

1. Bajar precios
2. Reducir la calidad
3. Reducir el servicio

Estos puntos se enumeran fácilmente, pero no se logran con la misma facilidad. ¿Cómo puede uno reducir los gastos sin reducir la calidad o el servicio?. Esto es posible mediante una producción o ventas más eficientes y una planificación más cuidadosa.

Estos objetivos deseables pueden ser logrados gracias a una planeación y entrenamiento cuidadoso. Las personas capacitadas reducen los costos de supervisión, venden artículos con mayores márgenes de utilidad, realizan ventas, reducen las órdenes que se pierden por no surtir las, mantienen a un bajo nivel las pérdidas por créditos

concedidos y en general ayudan al negocio a operar sobre una base más eficiente.

Y como último punto, estadísticas han demostrado que dentro de un periodo de diez años los pequeños negocios pierden en promedio el 80% de sus clientes; la causa de esta pérdida, en un 70% de los casos, se atribuye a la indiferencia o al mal servicio por parte del negocio.

#### **RAZONES PRINCIPALES POR LAS CUALES SE PIERDE LA CLIENTELA**

- 1.- Mal servicio
- 2.- Indiferencia
- 3.- Falta de atención a las quejas
- 4.- Precios más bajos en otros lugares
- 5.- Obligados a negociar en otra parte
- 6.- Traslado o muerte
- 7.- Mercancía de calidad inferior
- 8.- Mercancía marcada a un precio excesivo.

Debemos recordar en todo momento que el cliente es para cualquier empresa, no importando su tamaño, la fuente de donde se generan las utilidades de la misma. Por lo tanto el esmero que se debe tener para ofrecer un buen trato (en todos sus aspectos), es uno de los factores más importantes dentro del área de la competitividad.

#### **4.2.4    ACTIVOS FIJOS EXCESIVOS Y GASTOS DE OPERACION EXTRAORDINARIAMENTE FUERTES**

La razón del fracaso del 7 por ciento de los pequeños negocios se debe a que invierten demasiado dinero en equipo y otros activos fijos. Definitivamente siempre es maravilloso tener una ubicación favorable, el equipo más fino y más moderno. El problema es : ¿Podrá el negocio hacer estas inversiones?.

Gastar demasiado dinero en la adquisición de activos fijos o en gastos de operación, puede ser peligroso para un pequeño negocio. Algunos de estos gastos y compras pueden ser verdaderamente necesarios; sin embargo, se deberá evaluar de manera cuidadosa los requerimientos de activos que estén relacionados con las necesidades de efectivo de su negocio.

#### **4.2.5    INVENTARIOS    EXCESIVOS**

De acuerdo con FRANKLYN J. DICKINSON, "Ocho de cada cien fracasos han sido motivados precisamente por un criterio equivocado respecto a las compras de inventario" (13)

(13) Dickinson Franklyn J., "El éxito en la Administración de las Empresas Medianas y Pequeñas", (11a Reimpresión), México Pg.22

El inventario ha sido por siempre una manera sutil de endrogar al negocio, por esta razón se deben hacer presupuestos para anticipar cuál es el monto de mercancía que se podrá adquirir sin llevar al negocio a la quiebra o en otro caso, a romper relaciones con buenos proveedores.

#### 4.2.6 UBICACION

Dónde ubicar la empresa es una de las decisiones más importantes y críticas que tiene que hacer el empresario, ya que serán diferentes los factores a estudiar según sea una firma manufacturera, detallista, mayorista o de servicio. Así mismo, la importancia de la ubicación varía según sea el tipo de empresa que se desee establecer.

Aproximadamente el 2% de los fracasos de las empresas surgen de una mala decisión respecto a la localización del negocio.

La decisión con respecto a la ubicación puede ser un factor crucial para determinar si su negocio habrá de ser un éxito o un fracaso.

Lamentablemente es muy común observar que el

típico dueño de empresa no hace un análisis detallado del lugar donde sitúa la empresa sino que toma la decisión basándose en factores tales como: el hecho de que un local en particular esté vacío, cercanía al lugar donde él vive, familiaridad con el vecindario y la disponibilidad de un negocio que está en venta, etc. En muchos casos estas razones le parecen al empresario suficientes y no procede a realizar un análisis objetivo de la ubicación potencial de la empresa.

Por otro lado, el haber seleccionado una buena ubicación no es una garantía absoluta el triunfo económico de la firma, ya que la supervivencia y el triunfo de una pequeña empresa es normalmente el resultado de una combinación de factores externos e internos. De todas formas, una buena ubicación redundará favorablemente en el futuro de la empresa, y aunque por sí solo este factor no garantiza el triunfo, sí contribuirá en combinación con otros factores favorables a que la firma tenga una larga y próspera vida.

#### **4.2.7 FUERZA DE VENTAS**

La fuerza de ventas en casi todos los negocios y en particular los micro y pequeños es uno de sus pilares principales. Trabajadores bien adiestrados, debidamente administrados y motivados, pueden contribuir grandemente a

que las operaciones de la empresa resulten productivas. Uno de los principales problemas a los cuales se enfrenta el hombre de micro o pequeña empresa es la falta de empleados calificados. Si el problema de administración de personal se resuelve satisfactoriamente, se podrán eliminar los problemas de rotación de personal, de insatisfacción y se podrá desarrollar una organización poderosa y con lealtad.

Una tarea fundamental a la cual se enfrenta el pequeño empresario es reclutar trabajadores, una vez que se haya tomado la decisión respecto a qué necesidades de personal realmente necesita la empresa.

El problema respecto a las necesidades de la empresa en cuanto concierne a la mano de obra no puede tratarse a la ligera y será necesario hacer un análisis cuidadoso de los requerimientos exactos de mano de obra para la empresa.

Es sumamente importante que como administradores tengamos una idea clara del número exacto y tipo de trabajos que deben ser cubiertos, el primer paso en la adquisición de personal requiere que el empresario analice exactamente cuáles habrán de ser las necesidades de fuerza de trabajo de la empresa.

La gran mayoría de las micro y pequeñas empresas pasan por alto el plasmar en un papel las tareas específicas y los requisitos de cada trabajo, por considerar que al entrar el empleado se le explica todo lo que debe saber y si en algo queda una duda se le aclarará; pero la realidad es que por una descripción de trabajo se puede uno ahorrar muchos "YO NO SABIA", "A MI NADIE ME LO DIJO". Y que en la mayoría de las veces no sólo nos cuesta una absurda respuesta sino la pérdida de un cliente o la pérdida de mercancía, por esta razón es importantísimo que quede claro lo que se debe hacer y cómo debe hacerse.

La contratación de un nuevo empleado es tan importante para la empresa como para el individuo que se está contratando.

Actualmente, muchas de las empresas experimentan una rotación de mano de obra elevada y ventas bajas; son aquellas cuyas políticas de contratación, adiestramiento y supervisión son descuidadas y de poca revisión.

Dos razones poderosas para la elevada rotación de empleados, son los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación utilizados. La manera como anunciamos la existencia de un puesto vacante, como manejamos las

aplicaciones, como conducimos las entrevistas y hacemos la selección, como contratamos y adiestramos a un nuevo empleado y lo introducimos hacia un nuevo puesto, puede ser de suma importancia para su éxito y satisfacción con su empresa, cuando consideramos el costo de reclutamiento, selección y adiestramiento de un nuevo empleado, los errores pueden ser muy costosos a su empresa en términos de tiempo y dinero perdido.

Una vez que se haya puesto por escrito la descripción del trabajo y la especificación, tendremos ya una idea del puesto que se ha de crear y el tipo de persona, que pensamos, estará más capacitada para satisfacer ese puesto.

Existen varios medios por los cuales se puede llevar a cabo el reclutamiento:

- \* promoción del propio personal
- \* recomendaciones personales
- \* Agencias de colocación (públicas o privadas)
- \* anuncios (revistas, periódicos, radio)
- \* escuelas o universidades.

Para empezar las actividades de un negocio y para permitir su crecimiento, el empresario recurre generalmente a las instituciones de crédito, en busca de un préstamo.

El hombre de empresas pequeñas que necesita dinero debe estar preparado para saber qué tanto dinero necesita, de dónde puede obtener ese dinero y estar capacitado para mostrar un panorama lógico y favorable del negocio para el cual está solicitando un préstamo.

Desgraciadamente el pequeño empresario ha batallado para obtener préstamos para financiar su negocio. Existen muchas razones para esta dificultad, de las cuales sobresalen dos causas:

1. El hombre de empresa pequeña no tiene normalmente información de cuáles son las necesidades financieras para su planeación, cómo determinar las necesidades de capital de su negocio, ni tampoco conoce cómo obtener financiamiento.
2. Las personas que prestan y las instituciones de crédito, no se encuentran informadas respecto a las necesidades del pequeño comerciante, ni tampoco de las excelentes

oportunidades de inversión que muchos pequeños negocios ofrecen. (14)

Como podemos observar, la dificultad estriba parte en el pequeño empresario y la otra parte en las instituciones de crédito, más sin embargo, la carga es exclusivamente del empresario, que es quien necesita los fondos que la institución de crédito puede ofrecer. Por estas razones el pequeño empresario debe familiarizarse con la Administración Financiera y estar en una buena posición para comprobar que existe un gran potencial de utilidades en su pequeña empresa.

## **5.1 ETAPAS DE CRECIMIENTO**

Una empresa o compañía experimenta su propia vida. Nace, si tiene éxito crece y eventualmente muere. La longevidad del ciclo de vida dependerá del éxito del negocio, de la industria y de la economía.

(14) Dickinson Franklyn J., "El Exito en la Administracion de Empresas Medianas y Pequeñas", (11a reimpresion), México, 1991 Pg. 54

El ciclo de vida del negocio se divide en cuatro etapas principales :

1. La Incubación
2. La Aceptación
3. La Expansión
4. La Madurez

### **5.1.1 I N C U B A C I O N**

Este periodo se puede considerar como el "nacimiento" del negocio. La nueva idea, el nuevo producto o servicio es introducido formalmente al público y debe competir en el mercado.

Este es usualmente uno de los periodos más difíciles para la empresa, pues debe ingresar, competir y luchar para ser aceptada en un mercado muy competido.

### **5.1.2 A C E P T A C I O N**

Este punto se refiere a la aceptación por parte de los consumidores, lo cual puede requerir considerable tiempo y esfuerzo.

Durante esta etapa muchos clientes son atraídos por la necesidad o por la curiosidad que se tiene respecto al nuevo negocio. Una vez que la promoción original y lo distintivo desaparece, el negocio deberá competir completamente basado en sus propios méritos de servicio a los clientes y en la satisfacción de sus necesidades.

Durante el periodo de aceptación, la Administración deberá dedicar considerablemente esfuerzo a :

1. Desarrollar una organización.
2. Entrenar a sus empleados.
3. La construcción y ampliación de las instalaciones de producción.
4. Desarrollar y mantener la clientela.
5. Obtener estabilidad financiera.

### **5.1.3 EXPANSION**

Es muy difícil distinguir exactamente cuándo un negocio inicia su fase de expansión, pero algunos de los indicadores comunes son:

1. La demanda del servicio o producto aumenta.
2. Las ventas aumentan constantemente.

3. Las instalaciones se vuelven insuficientes.
4. Se requiere personal adicional.
5. Se requiere aumento de los inventarios.
6. Se requiere capital adicional para financiar la expansión.

Si una empresa ha de crecer aumentando las ventas de su actual línea de producto, deberá hacerlo sólo si el negocio ha logrado una estructura financiera estable y un mercado aumentado para el producto.

La empresa puede expandirse también mediante la diversificación de los bienes y servicios que ofrece al público. La diversificación también previene al negocio contra el peligro de "colocar todos los huevos en una sola canasta". Si el mercado para cierto producto disminuye, el negocio diversificado podrá confiar en una de sus otras líneas de productos para recuperar lo perdido.

#### **5.1.4 MADUREZ**

Durante este periodo el negocio alcanzará su potencialidad plena o dejará de crecer para empezar a declinar. Algunas empresas alcanzan la madurez poco tiempo después de su periodo de incubación. Algunas empresas tardan muchos años, algunas nunca llegan a la madurez.

Si una empresa sobrevive la etapa de madurez, sus problemas financieros pueden ser mínimos. Para esta época el negocio deberá estar administrado con efectividad y eficiencia. Los requerimientos de capital deben ser estables y fácilmente alcanzables.

Hemos examinado brevemente las cuatro fases de crecimiento que una empresa puede experimentar. La clave de una transacción exitosa de una fase a otra, radica en una planeación apropiada y en un financiamiento adecuado. Durante las fases de crecimiento, de incubación, aceptación y expansión, la planeación financiera bien puede ser el elemento básico para lograr el éxito.

## **5.2 FUENTES DE CAPITAL**

La selección de una fuente de capital generalmente depende de aquellas fuentes que pueden obtenerse. El conocimiento de qué fuentes de capital se tienen disponibles, ayudará a decidir exactamente qué tipo de capital ha de usar y convenir a la empresa. Existen más fuentes de capital disponibles de las que la mayoría de los pequeños comerciantes conocen.

### **5.2.1 FUENTES INTERNAS**

El capital frecuentemente puede obtenerse de fuentes internas, dinero obtenido de las utilidades de la propia empresa. Si los registros contables se llevan adecuadamente y al día, los presupuestos y una planeación adecuada pueden permitir a la empresa evitar tener que pedir prestado y se podrá obtener fondos de la propia empresa.

### **5.2.2 CREDITO COMERCIAL**

El uso de crédito comercial frecuentemente no se considera como una fuente de capital; sin embargo, puede ser bastante efectivo. En primer lugar, los plazos normales de crédito de 30, 60 y 90 días que son ofrecidos por muchos proveedores pueden servir como una fuente de capital. Si se goza de buena reputación, algunos proveedores concederán plazos más amplios de crédito.

Este método de financiamiento es particularmente útil si las necesidades de capital son tan sólo de carácter estacional y a corto plazo.

Ahora, que si esta tratando con los proveedores de equipo de capital, tales como de maquinaria y enseres,

algunos de ellos estarán dispuestos a rentarle el equipo en lugar de vendérselo. Esto puede dar como resultado una reducción en la cantidad de capital que se tendría que desembolsar en un momento determinado y así, distribuir el costo del equipo entre un periodo más largo.

Algunos fabricantes otorgan la opción de la consignación, donde un proveedor da la mercancía para su venta, la que se venda se paga. Este contrato se celebra con más frecuencia en ramos en donde el precio de venta del artículo individual es bastante elevado.

### **5.2.3 BANCOS**

Si bien los bancos generalmente se les conoce como instituciones que otorgan crédito, muchas personas no están conscientes de la variedad de servicios de crédito que ellos ofrecen.

#### **5.2.3.1 TIPOS DE CREDITO BANCARIO**

- A. Préstamos quirogáficos.
- B. Préstamos prendarios.
- C. Crédito de habilitación o avío.
- D. Apertura de crédito en cuenta corriente.
- E. Crédito refaccionario.

F. Crédito hipotecario.

G. Remesas en camino.

#### A.1 PRESTAMO QUIROGRAFICO

Consiste en prestar dinero a una persona física o moral, mediante su firma en un pagaré en el que se obliga a devolver en una fecha determinada la cantidad recibida con los intereses correspondientes, para necesidades temporales o urgentes de capital de trabajo.

#### B.1 PRESTAMO PRENDARIO

Consiste en proporcionar recursos a una persona, equivalente a un porcentaje de valor comercial del bien que se entrega en garantía. Se utiliza para comprar materias primas o vender productos terminados.

#### C.1 CREDITO DE HABILITACION O AVIO

Operación de crédito con destino y garantía específica para la adquisición de activos circulantes, con lo que se apoya el ciclo productivo de las personas dedicadas a la industria, ganadería o agricultura, y por consecuencia no se aplica a actividades comerciales.

#### D.1 APERTURA EN CUENTA CORRIENTE

Línea de crédito que se establece en favor del acreditado para que pueda disponer de recursos, dentro de la vigencia del contrato y con un límite autorizado. El cliente puede reembolsar, parcial o totalmente, lo que haya utilizado, y puede también, mientras el contrato no concluya, volver a utilizar el saldo que le quede disponible.

#### E.1 CREDITO REFACCIONARIO

Este tipo de crédito se utiliza para la compra de maquinaria y equipo, matrices y moldes, construcciones, ampliación y modificación de nuevos industriales.

#### F.1 CREDITO HIPOTECARIO INDUSTRIAL

Se trata de un crédito a mediano o largo plazo que se concede a industriales, agricultores o ganaderos, el cual puede destinarse a satisfacer cualquier necesidad económica para el fomento de la empresa, inclusive la consolidación de sus pasivos.

#### G.1 REMESAS EN CAMINO

Consiste en la disposición de fondos que hace el banco, mediante la aceptación en firme por parte del banco de giros postales, giros telegráficos y cheques, a cargo de instituciones ubicadas en plazas distintas del país.

## C O N C L U S I O N E S

Después de este breve análisis de lo que una micro empresa comprende, el panorama se amplía un poco más y entendemos entonces la gran responsabilidad que asume una persona al convertirse en "empresario".

A medida que pasa el tiempo, el mundo se va volviendo más y más competitivo, por lo cual una buena administración de negocios requiere que conozcamos exactamente lo que estamos haciendo. Para el pequeño comerciante se está haciendo cada día más difícil sobrevivir. Más ahora que nos enfrentamos al Tratado Trilateral de Libre Comercio, o nos actualizamos, modernizamos y nos preparamos para enfrentar a la libre competencia o nuestro periodo de existencia se va a reducir de tal manera que no podremos ya no crecer, sino subsistir. De ahí que la clave del éxito radica en una administración adecuada del negocio o empresa.

Estudios que se han realizado sobre negocios improductivos revelan que la mayoría de los fracasos de los pequeños negocios han sido causados por una administración deficiente, o bien por una administración carente de información.

La micro y pequeña empresa constituye una parte importante del cuadro económico actual de nuestro país. La función de esta ha sido de plena contribución al desarrollo de la economía de México.

El mejorar la calidad de la administración de las micro y pequeñas empresas, inevitablemente llevará al fortalecimiento de un importante sector de la economía y también contribuirá al triunfo económico de la

firma en particular.

Hemos tratado los factores más importantes e imprescindibles para lograr hacer de un negocio pequeño una empresa productiva y fructífera. De tal manera que podríamos concluir lo siguiente:

A - La clientela, uno de los pilares más fuertes e importantes en cualquier empresa o negocio son un factor que debe permanecer atendido y prioritario en todo momento.

Quien no ha escuchado "AL CLIENTE LO QUE MANDE", o, "EL CLIENTE SIEMPRE TIENE LA RAZON", y aunque parezca increíble de esta manera debe funcionar.

Debe haber en todo momento atención especial, cuidado constante y esmero en el trato al mismo, ya que nuestra mejor publicidad nos la hará un cliente satisfecho. Por muy bien administrada que esté una empresa sin este factor difícilmente saldrá adelante.

B - La fuerza de ventas no menos importante que la clientela, va a ser nuestra carta de presentación.

El cliente antes de conocer nuestro producto se enfrenta con él o la vendedora y si ellos no conocen el producto en su totalidad; si no están convencidos de su calidad, difícilmente lograrán convencerlo de adquirirlo. ¿Cómo se logra esto?, únicamente con capacitación constante y efectiva.

La cosa no acaba ahí, si los vendedores no se encuentran motivados, tampoco harán el esfuerzo que se requiere para cerrar una

venta. Debemos recordar que son seres humanos y que la rapidez de desmoralización es increíble; no olvidemos que un vendedor bien motivado hará su máximo esfuerzo por lograr su objetivo: VENDER.

C - El equilibrio de nuestros precios en comparación con los de la competencia es de suma importancia para mantener una buena posición en el mercado.

Si el cliente compra un producto o servicio por primera vez, lo más seguro es que no conozca mucho de él, si posteriormente se da cuenta que fué adquirido a un precio superior al de la competencia, definitivamente no volverá, y además lo hará saber a sus familiares y amigos. De ahí que si nosotros no mantenemos un precio semejante, a un producto semejante de la competencia salimos del mercado y decae nuestra empresa o negocio. Se debe vigilar a la competencia constantemente.

D - En la actualidad los inventarios no son tan grandes como los de antes, de manera que además de que no hay auge económico en nuestro país, no se puede mantener un stock inmenso por la falta de rotación y lenta rotación.

El inventario nos puede llegar a causar un grave problema si no se realiza un estimado de ventas con anterioridad. Comprar es muy fácil, y aun más fácil si se realiza a crédito. Debemos entender que se debe comprar lo suficiente para poder ofrecer variedad y satisfacción al cliente sin llegar al extremo de causar desvelo al empresario.

E - El pago a tiempo a nuestros proveedores es tan importante como nuestros clientes. Esto es porque si el proveedor no está conforme con

sus compradores tranquilamente deja de vender y perjudica ampliamente. Debe haber seriedad en el trato con los mismos porque son los que nos ayudan a ofrecer calidad y variedad a nuestra clientela.

F - En cualquier empresa ya sea grande o chica, surge la necesidad de financiamiento. El micro o pequeño empresario tiende a no estar enterado de los planes de financiamiento que hay en el mercado y puede por la urgencia, elegir uno que probablemente no es el más conveniente. Existen varios lugares que ayudan al mismo a informarse e incluso a elegir el más conveniente. El financiamiento es cosa seria y debe tomarse con calma para elegir con claridad y certeza.

G - La ubicación de la empresa o negocio es definitivamente uno de los factores determinantes para el éxito o fracaso. Se debe elegir con pleno conocimiento de lo que se pretende ofrecer y de lo que se espera obtener para no realizar una inversión de tiempo, y dinero infructuoso y que a la larga siempre será más caro que lo que se pueda recuperar.

El empresario debe mantener en todo momento calma y paciencia porque ningún negocio se crea en un día y generalmente llega a consolidarse en meses o años inclusivamente.

## G L O S A R I O   D E   T E R M I N O S

- \* CABALMENTE: completamente, perfectamente.
- \* CONGRUENTE: conveniente,
- \* CONSIGNACION: acción y efecto de poner en deposito: una cantidad, una mercancía.
- \* DEFICIT: lo que falta a las ganancias para que se equilibren con los gastos.
- \* DIVERSIFICACION: separación, variedad.
- \* ESTRATOS: serie de capas en un órgano.
- \* FINANCIAMIENTO: acción y efecto de costear, o adelantar fondos.
- \* GESTION: acción y efecto de administrar.
- \* IMPONDERABLES: circunstancias difíciles de preveer.
- \* LUCRATIVOS: beneficio o provecho que se obtiene de algo.
- \* REGIMEN: conj. de reglas que se imponen o se siguen.
- \* SUCESION: desendencia, herencia.
- \* TRANSACCION: convenio que zanja una diferencia, proceso.
- \* VERSATILIDAD: calidad del que se vuelve fácilmente.

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

- Colegio Nacional de Licenciados en Administración  
**CODIGO DE ETICA**  
Ed. Ecasa 1992
  
- Chiavenato Idalberto  
**INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION**  
Ed. Mc Graw Hill
  
- Dessler Gary  
**ADMINISTRACION DE PERSONAL**  
Ed. Ecasa
  
- Dickinson Franklyn J.  
**EL EXITO EN LA ADMINISTRACION DE LAS EMPRESAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS**  
Ed. Diana  
11a impresion, 1991
  
- Fernández Arena J. Antonio  
**EL PROCESO ADMINISTRATIVO**  
Ed. Diana  
11a Edición, México, 1977
  
- Fernández Arena J. Antonio  
**INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION**  
Ed. UNAM, Dir. General de Publicaciones  
México, 1973

- Koont'z y O'Donell  
**ADMINISTRACION**  
 Ed. Mc Graw Hill  
 México, 1985
  
- Reyes Ponce Agustín  
**ADMINISTRACION DE EMPRESAS (Teoría y práctica) 1a y 2a parte**  
 Ed. Limusa  
 27a edición México, 1981
  
- Rodriguez Leonardo  
**PLANIFICACION, ORGANIZACION Y DIRECCION DE LA PEQUEÑA EMPRESA**  
 Grupo Editorial Iberoamericana
  
- George Terry  
**PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION**  
 Ed. Continental  
 México, 1974
  
- Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa  
 Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C.  
 Nacional Financiera  
**FUENTES DE FINANCIAMIENTO (Manual de Consulta)**
  
- Revista "Expansion"