

00561



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE QUIMICA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION INDUSTRIAL**

**IMPORTANCIA DE LA PLANEACION  
EN EL PROCESO DE CREACION DE UNA  
PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL**

1930

**TESIS QUE PRESENTA  
MARIA MAGDALENA SALEME AGUILAR  
PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
MAESTRA EN ADMINISTRACION INDUSTRIAL**

MEXICO, D. F.

2000



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

## **JURADO**

<b>Presidente</b>	<b>I. Q. Vladimir Estivil Riera</b>
<b>Primer vocal</b>	<b>I. Q. Francisco Nieto Colín</b>
<b>Secretario</b>	<b>I. Q. Marcelino Gómez Velasco</b>
<b>Primer suplente</b>	<b>M. en A. Alberto Navarrete Vélez</b>
<b>Segundo suplente</b>	<b>M. en A. Ramón Arnaud Huerta</b>
<b>Director de tesis</b>	<b>M. en A. Alejandro Rafael Vega Sánchez</b>

## **D E D I C A T O R I A S**

**A la memoria de  
mis padres Lila y Felipe.**

**A mis hermanos Rogelio, Myrthala y Jorge.**

**A todos mis sobrinos.**

**A los amigos del  
Grupo de Intercambio de Experiencias Emprendedoras.**

**A mis alumnos del Módulo  
Gestión y Control de las Organizaciones.**

## **AGRADECIMIENTOS**

**A mi esposo Javier, quién me ha brindado  
siempre todo el apoyo que he necesitado  
durante mi carrera profesional y académica.  
Sin su respaldo hubiese sido muy difícil  
llegar a este momento.**

**A mis hijos Javier, Claudia, Leticia y Rebeca.  
A mis nietos Tamara y Eugenio,  
por todos los momentos que me regalaron  
para poder culminar este trabajo.**

**Al maestro Alejandro Rafael Vega Sánchez,  
por su acertada asesoría en la  
dirección de este trabajo.**

**A Carlos Sedano Martínez,  
por la extraordinaria colaboración que me brindó.  
Esto me permitió concretar muchas ideas  
con relación a este trabajo.**

**A los miembros del Jurado,  
quienes enriquecieron la versión preliminar  
con la minuciosa revisión que realizaron.**

**A la Universidad Autónoma Metropolitana  
Unidad Xochimilco,  
por el respaldo que siempre  
me ha brindado en mi carrera académica**

**A Diana Robledo Guadián,  
Rosa Ma. Zamora Morán y  
Yolanda Zamora Casillas  
por la ayuda que me brindaron  
en los procesos de captura,  
elaboración de gráficas y diagramas,  
revisión de estilo y edición de este trabajo.**

# INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I</b>	
<b>LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS. SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO ECONÓMICO</b>	<b>5</b>
1. - CARACTERÍSTICAS DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL ÁMBITO MUNDIAL	5
2. - CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO	16
3. - IMPORTANCIA DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	22
<b>CAPITULO II</b>	
<b>LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL PROCESO DE CREACIÓN DE EMPRESAS</b>	<b>27</b>
1. - OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	29
2. - ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA O DEL SECTOR INDUSTRIAL	38
3. - ANÁLISIS DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS	40
4. - EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	41
<b>CAPITULO III</b>	
<b>CONTENIDO Y PROCESO DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO</b>	<b>77</b>
1. - CONTENIDO DE LA ESTRATEGIA	78
2. - PROCESO DE LA ESTRATEGIA	107
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>	<b>117</b>
1. - ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS	118
2. - DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	118
3. - DIFERENTES DISEÑOS ORGANIZACIONALES	126



<b>CAPITULO V</b>	
<b>DEL PLAN ESTRATÉGICO A LOS PLANES OPERATIVOS</b>	<b>129</b>
1. - EL PLAN DE MERCADOTECNIA	129
2. - EL PLAN DE PRODUCCIÓN	133
3. - EL PLAN ADMINISTRATIVO	153
4. - EL PLAN FINANCIERO	165
<b>CAPITULO VI</b>	
<b>EL PLAN DE CREACIÓN DE EMPRESA</b>	<b>189</b>
1. - RESUMEN EJECUTIVO	193
2. - FACTORES EXTERNOS E INTERNOS. LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO	194
3. - PLAN DE MERCADOTECNIA	195
4. - PLAN DE PRODUCCIÓN	197
5. - PLAN ADMINISTRATIVO	198
6. - PLAN FINANCIERO	200
7. - ALGUNOS ELEMENTOS DE EVALUACIÓN DEL PLAN DE CREACIÓN DE EMPRESA	202
8. - FACTORES IMPORTANTES EN EL PROCESO DE EJECUCIÓN DEL PLAN	205
<b>C O N C L U S I O N E S Y RECOMENDACIONES</b>	<b>207</b>
1. - ELEMENTOS CLAVE DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA CREAR PEQUEÑAS EMPRESAS INDUSTRIALES EN MÉXICO	208
2. - NECESIDADES INSATISFECHAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL	216
3. - ¿QUÉ SE HA HECHO? ¿QUÉ FALTA POR HACER?	219
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>i</b>
<b>HEMEROGRAFÍA</b>	<b>iv</b>
<b>A N E X O S</b>	<b>v</b>
<b>NDICE DE CUADROS</b>	<b>xxi</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b>	<b>xxii</b>

## INTRODUCCIÓN

Desde hace varios años se ha venido trabajando en el Programa Emprendedor Universitario el cual, en lo general, tiene el objetivo central de presentar a los estudiantes universitarios de diferentes profesiones una alternativa a la de ser empleados: *emprender su propia empresa*. Para ello hemos estado trabajando diferentes programas y materiales bibliográficos con el objeto de brindar a los estudiantes lo que cada Institución ha considerado que es el enfoque mas adecuado en función de su filosofía, recursos y posibilidades de acuerdo a sus planes de estudio.

Los profesores investigadores que hemos estado llevando a la práctica el Programa Emprendedor en las diferentes Instituciones de Educación Superior de la Ciudad de México organizamos un Seminario permanente que lleva varios años trabajando. En la ultima etapa de este seminario nos planteamos como una de las tareas del seminario elaborar *el Programa Emprendedor Universitario Ideal* de tal forma que cada institución pudiese tomar de él lo que estuviera más acorde con su programa específico, sus recursos, su personal académico. Otra de las aspiraciones de este seminario ha sido iniciar proyectos de investigación sobre la problemática que enfrentan los emprendedores, tanto en el momento de crear sus empresas como para administrarlas eficientemente. Consideramos que esto nos brindaría la posibilidad de poder apoyar, desde la Universidad, a este gran numero de micro y pequeñas empresas que al carecer de recursos no pueden contratar los servicios profesionales que les ayudaría a ser más eficientes y eficaces, con lo cual muy probablemente se reduciría el índice de fracasos y cierre de las muchas micro y pequeñas empresas que constantemente dejan de existir, en muchos casos, por falta de apoyo y asesoría especializada.

Es en este contexto que surge en mi la inquietud de aportar un granito de arena y al mismo tiempo poder realizar un trabajo que me permitiese obtener el grado de maestría. En varias ocasiones había intentado iniciar trabajos de tesis, sin embargo creo que hasta ahora se reunieron varios factores entre los que destacan: claridad en lo que quería hacer, aprendizaje y experiencia académica que necesitaba para realizarlo, tiempo suficiente para hacerlo y el apoyo de varios académicos que desinteresadamente me brindaron asesoría, apoyo moral, bibliografía, experiencia, tiempo para revisar y discutir el material a medida que iba avanzando en trabajo.

**La creación de la pequeña empresa industrial en México basada en un plan que asegure su supervivencia es fundamental para el desarrollo económico y social del país.**

El objetivo central fue desarrollar un marco teórico que posibilite lograr varios propósitos:

- Ser la base para desarrollar una investigación empírica que nos permita conocer como llevan a cabo el proceso de planeación los emprendedores.
- Enseñar a los emprendedores potenciales universitarios una forma de planear la creación de una empresa que tenga alta posibilidad de permanecer en el mercado, crecer y desarrollarse en el mediano plazo, si deciden hacerlo.
- Ser la plataforma para escribir posteriormente un libro que pueda ser útil a los muchos empresarios que no tienen tiempo de acudir a las aulas universitarias pero que, creemos puede brindarles elementos para mejorar el proceso de planeación para dirigir sus empresas.

La revisión bibliográfica se hizo teniendo en mente que el trabajo estaría orientado a pequeñas empresas industriales, buscando aquellos elementos que les permitiesen tener permanencia en el mercado con lo cual podrían participar en forma sólida en el desarrollo social y económico de México.

Este trabajo se justifica por su utilidad, por la relevancia social y económica del tema, por las implicaciones prácticas que surgen a partir de la propuesta y por el valor académico que representa.

La *utilidad* radica en lograr los propósitos listados anteriormente.

La *relevancia social y económica* que puede tener es que se vaya despertando un sentido de planeación desde el momento en que se crean las empresas y que deberá ser una actividad permanente durante la vida de la misma, lo cual puede significar que los productos que ofrezcan satisfarán necesidades reales de la población a la que estarán dirigidos, los nuevos empleos que generen tenderán a ser permanentes y la derrama de recursos que resulta de la creación de empresas sólidas será una aportación real y definitiva al desarrollo económico del país.

Las *implicaciones prácticas* que se derivarían de un trabajo como el que se presenta son entre otras las siguientes: puede ayudar a reducir el problema del alto índice de mortalidad de empresas que nacen y fracasan en un corto

periodo de tiempo; servirá para capacitar a quienes lo utilicen en la búsqueda y análisis de información, así como en la integración coherente de dicha información en el Plan de Creación de Empresa.

El *valor académico* radicaría en el posible desarrollo de actividades de docencia, investigación y extensión universitarias. En la docencia al integrar una metodología de planeación estratégica al proceso de creación de pequeñas empresas industriales. En la investigación permitiría desarrollar investigaciones que posibiliten obtener información sobre cómo han planeado los empresarios de pequeñas empresas industriales que han tenido éxito la creación de sus empresas; las dificultades que tuvieron para localizar la información que utilizaron en su proceso de planeación; los problemas han enfrentado, cómo los resolvieron, si no pudieron resolverlos cuáles fueron las causas o razones o problemas. Por lo que corresponde a la extensión universitaria creo que son las instituciones de educación superior las que pueden apoyar a los empresarios de pequeña empresa en la solución de varios de los problemas que enfrentan tanto durante el proceso de creación de la empresa como durante el proceso de desarrollo de la misma.

El trabajo se inicia con un capítulo dónde se destaca la importancia que tiene el grupo de micro y pequeñas empresas en el desarrollo económico y social de los países en general y de México en particular. El segundo capítulo presenta el concepto de oportunidad de negocio en el contexto del proceso de planeación estratégica y describe este proceso bajo la perspectiva de la creación de una pequeña empresa industrial. El tercer capítulo señala la diferencia que existe entre el contenido y el proceso de la estrategia de negocio. El capítulo siguiente incluye algunos conceptos esenciales que es necesario que el emprendedor considere para ejecutar la estrategia como son el establecimiento de políticas y el diseño de la estructura organizacional. El capítulo quinto presenta una forma de traducir el plan estratégico en los diferentes planes operativos de una pequeña empresa industrial. Por último se presenta una forma de integrar toda la información que requiere la realización de un plan en un documento escrito que llamamos *Plan de Creación de Empresa*.

Las conclusiones se presentan demostrando que propósitos de lograron, sintetizando los elementos clave de planeación estratégica que es necesario que el emprendedor considere para crear una pequeña empresa industrial. Otro apartado lista algunas de las necesidades insatisfechas que tiene este grupo de empresas. Se finaliza con algunas consideraciones sobre acciones que se han emprendido hasta el momento para apoyar a este grupo de empresas y se presentan algunas sugerencias sobre lo que podría hacerse en un futuro cercano con ese mismo fin.

# **CAPITULO I**

## **LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS**

### **SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO ECONÓMICO**

#### **1.CARACTERÍSTICAS DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL ÁMBITO MUNDIAL**

El sector de la economía integrada por micro y pequeñas empresas ha sido estudiado por especialistas en varios países, quienes han difundido algunos de los factores característicos de estas empresas.<sup>1</sup> Señalan que no existe una concepción única de lo que es la pequeña empresa.

La mayoría de las definiciones utilizan el criterio de tamaño, es decir es un indicador de orden cuantitativo. Otros factores que se han utilizado para clasificar estas mediciones son: número de empleados, volumen de ventas, valor de los activos de la empresa, etc.

Desde la perspectiva cualitativa, Bridge y sus colaboradores describen la naturaleza de las pequeñas empresas considerando:

- **Sus características distintivas**
- **Los actores que influyen en ellas**
- **Los modelos que existen de pequeña empresa**
- **Sus formas de administración**
- **Las fases de su desarrollo**

Revisemos con mayor detenimiento cada una de estas categorías.

#### **1.1 Características distintivas**

En general, las pequeñas empresas presentan las siguientes características:

- Ausencia de gerentes de áreas funcionales.

---

<sup>1</sup> Bridge et al. págs. 136 - 161

- Posibilidades limitadas de financiamiento, lo que propicia que sus fuentes de obtención de recursos sean familiares o amigos del propietario.
- Recursos limitados.
- El aprendizaje de su personal, en todos los niveles, se da en el centro de trabajo.
- La identificación del dueño con la empresa es muy estrecha, en consecuencia los valores de la empresa son en gran medida los valores de su fundador.

## **1.2 Actores que influyen en las pequeñas empresas**

Los dueños y la red personal de contactos de éstos son quienes tienen la mayor influencia en las pequeñas empresas. Otros actores que también influyen determinantemente son los proveedores y los clientes, debido a la estrecha relación que éstos tienen con la empresa y/o sus dueños.

## **1.3 Modelos de pequeña empresa**

Existen básicamente dos modelos, el personal y el profesional. El modelo de empresa personal es aquél que logra las metas y objetivos que el dueño persigue como persona; es decir los parámetros que utiliza son personales.

En el caso del modelo de empresa personal se considera exitosa la empresa, si ésta proporciona a su dueño ingresos suficientes para sostener el nivel y estilo de vida que desea. Bajo este modelo, las empresas normalmente no crecen sino que se quedan en la etapa de confort de la fase de equilibrio.

El modelo de empresa profesional es aquél en el cual la empresa logra su máximo potencial en términos de crecimiento, participación en el mercado, productividad, utilidades, retorno sobre la inversión y otras medidas de desempeño del negocio, es decir que los parámetros que utiliza son empresariales.

En el modelo profesional, el grado de éxito se medirá comparando el desempeño de la empresa contra indicadores de desempeño empresarial (porcentaje de participación en el mercado, productividad, rentabilidad, retorno sobre la inversión, etc.). Las empresas que adoptan este modelo son las que se ubican en la etapa de crecimiento o expansión.

## 1.4 Formas de administración

La forma en que estas empresas son administradas, entendida la administración como un proceso administrativo, se describe a continuación:

### Planeación y toma de decisiones

El dueño/administrador es quien diseña la estrategia, en caso de que exista alguno. Las decisiones de todo tipo -estratégicas, gerenciales y operativas- las toma el dueño, lo cual hace que haya una falta de claridad sobre el tipo de decisión que éste toma.

La evaluación de alternativas no se sustenta racionalmente ya que el dueño depende primordialmente de información que obtiene a través de contactos personales, razón por la cual dicha información es incompleta, poco precisa y limitada.

### Ejecución

Las actividades se realizan a través de la estructura organizacional y del personal que labora en la empresa. La estructura es plana, es decir, con pocos niveles jerárquicos, tiende a ser simple, flexible y no diferenciada.

Los trabajadores son generalistas y las prácticas de trabajo flexibles, lo cual permite a estas empresas hacer frente a los cambios y a solucionar los problemas cotidianos en forma eficiente.

El equipo y maquinaria que utilizan es *no especializada*, lo cual favorece la flexibilidad.

### Control

El control se ejerce vía supervisión directa y generalmente por el dueño o su segundo de a bordo, dependiendo del tamaño de la empresa.

## 1.5 Fases del desarrollo de las pequeñas empresas

Independientemente de la forma como se definan, las pequeñas empresas presentan una gran variedad. Estableciendo sus necesidades y las formas de responder frente a dichas necesidades, puede ser de gran ayuda distinguir grupos o categorías de empresas con características comunes.

Una forma de clasificarlas ha sido por la etapa del desarrollo en que se encuentran. Es conveniente aclarar que cuando se delimita del proceso de

desarrollo de una empresa, las fases no se presentan con límites claros entre cada una de ellas; sin embargo este ejercicio es útil porque en el corazón de cada etapa hay aspectos que son diferentes. Además, las fases del desarrollo no se dan en orden sucesivo y las empresas no necesariamente pasan por todas ellas.

Existen varios modelos que describen la secuencia de desarrollo de las pequeñas empresas aunque son pocas las empresas que siguen los modelos. Es importante señalar que los modelos no explican lo que está sucediendo al interior de las empresas, solamente describen la situación y presentan algunos síntomas.

El modelo de desarrollo de pequeñas empresas, aparentemente más completo, es el modelo que presentan Bridge, et al, que se describe enseguida. Este modelo presenta siete fases en el proceso de desarrollo de pequeñas empresas las cuales son:

- 1) Cultura y conciencia.
- 2) Pre-inicio
- 3) Nacimiento de la empresa
- 4) Crecimiento y expansión
- 5) Equilibrio, que a su vez se subdivide en: supervivencia, consolidación, confort y madurez.
- 6) Deterioro
- 7) Terminación

Timmons<sup>2</sup>, plantea también un proceso de desarrollo de las empresas y agrega un factor importante, el período de duración de cada fase. Las fases que este autor considera son:

- 1) Gestación, que dura tres años y se da antes del nacimiento de la empresa
- 2) Inicio, que también tiene una duración de tres años, del año cero al tercero
- 3) Crecimiento, con una duración de seis años, del cuarto al décimo
- 4) Madurez, que cubre un período de cuatro años, del décimo primero al decimoquinto.

---

<sup>2</sup> Timmons, pág. 511



- 5) Estabilidad que normalmente se inicia en el año dieciséis de vida de la empresa.

Comparando las fases de Bridge con las de Timmons se puede observar que las fases de cultura, conciencia y pre-inicio de Bridge, corresponden a la de gestación de Timmons. La fase de crecimiento y expansión de Bridge, es equivalente a las de crecimiento y madurez de Timmons. Este llama estabilidad a la fase de equilibrio. Bridge considera dos fases adicionales, la de deterioro y la de terminación. En el Cuadro 1 se presenta esta comparación para mayor claridad.

### 1.5.1 Cultura y conciencia

En esta etapa se prepara un ambiente favorable para los empresarios potenciales. En este momento se *abona* el terreno para la formación de empresas y destacan los factores que pueden influenciar favorablemente la decisión de iniciar una empresa, los cuales se agrupan en dos conjuntos: los personales que tiene el empresario y aquéllos que la sociedad debe favorecer.

- **Personales del emprendedor**

- Antecedentes familiares, religiosos y educativos
- Experiencia profesional previa
- Perfil psicológico

- **Apoyos que la sociedad debería favorecer**

- Publicar modelos de empresarios exitosos
- Difundir conocimientos sobre los beneficios de emprender una empresa y su importancia económica y social
- Generar una actitud positiva del gobierno y de la sociedad hacia los empresarios
- Promover el acceso a capital de riesgo, a personal capacitado y a servicios de apoyo
- Facilitar a los emprendedores la realización de estudios universitarios de capacitación empresarial
- Ofrecer consultoría profesional a empresas

- Favorecer condiciones socioeconómicas que propicien el desarrollo de las empresas

### 1.5.2 Pre-inicio

Esta es una etapa de preparación para identificar la *semilla* de la cual nacerá la nueva empresa. Consiste en la generación de una idea del negocio y en la adquisición de los conocimientos y habilidades necesarios para iniciar una empresa sana.

Identificar una idea de negocio significa que exista un potencial que permite su realización, es decir que pueda proporcionar recompensas al empresario y que pueda transformarse en una empresa de éxito.

Los componentes clave para que el proyecto se transforme en una empresa de éxito, según R. Peterson y R. Rondstadt (citados por Bridge et al) son: una idea de negocios novedosa, el conocimiento empresarial y el empresario adecuado. La interacción que se dé entre estos tres factores sobre la base de información disponible, es lo que puede propiciar el nacimiento una empresa con potencial de llegar a la fase de crecimiento y expansión.

### 1.5.3 Nacimiento de la empresa

Las razones para iniciar una empresa pueden variar, sin embargo se han identificado algunos elementos comunes como la influencia que el fundador tendrá sobre la empresa, sobre todo en términos de los valores bajo los cuales funcionará; el énfasis funcional de la empresa, el cual dependerá de las habilidades que tenga su fundador y la forma de supervisión que éste implante.

Los esfuerzos y recursos de la empresa en esta fase se orientarán a desarrollar un producto o servicio requerido por el mercado y en ganar un segmento en ese mercado. Normalmente son empresas operativas que sirven a un solo mercado y utilizan canales de distribución limitados.

En esta fase las empresas requieren: integrar la empresa, capital, clientes, proveedores, lograr la infraestructura básica, información y asesoría. Los empresarios necesitan adquirir habilidades gerenciales y contar con el apoyo incondicional de la familia.

Las pequeñas empresas, en esta fase, se encuentran con dos tipos de barreras: las de entrada y las de supervivencia. Las primeras dependen de las necesidades del negocio en términos de: monto de inversión, de tecnología y

de las habilidades de la mano de obra que requieren, así como de la disponibilidad de nichos de mercado o de mercados en crecimiento.

**CUADRO 1**  
**COMPARACIÓN DE LAS FASES DE DESARROLLO DE**  
**PEQUEÑAS EMPRESAS**

PROPUESTA DE BRIDGE ET AL	PROPUESTA DE TIMMONS	
	FASES	DURACIÓN
1. -Cultura y conciencia 2. - Pre-inicio	1. - Gestación	Puede ser desde tres años antes del nacimiento
3.-Nacimiento de la empresa 4.-Crecimiento y expansión 5. - Equilibrio	2. - Nacimiento 3. - Crecimiento 4. – Madurez 5.-Estabilidad	Del año cero al tercero Del año cuarto al décimo Del año once al quinceavo A partir del año dieciséis
6. - Deterioro 7. - Terminación		
Fuentes: Bridge, Simon, O'Neill, Ken, Cromie, Stan, (1998). <i>Understanding Enterprise Entrepreneurship and Small Business</i> , Mac Millan, London Timmons, Jeffrey A., (1997). <i>New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> Century</i> , Irwin, USA		

Otra barrera común es el desconocimiento de los procedimientos gubernamentales y legales que hay que realizar para iniciar las actividades. El desconocimiento sobre qué y cómo debe hacerse, puede resultar sumamente costoso para la empresa que nace.

Un último obstáculo es carecer de un *Plan de Creación de Empresa* estructurado, con la información básica que le permita conocer la situación concreta de cada empresa. Este documento deberá sustentar la decisión de iniciar el negocio y de orientar su desarrollo.

Una vez que se inicia el negocio éste puede enfrentar barreras de supervivencia en los siguientes casos: si la competencia es intensa; si el mercado está saturado; si existe exceso de capacidad instalada; si la tecnología que utiliza es cambiante o si el producto o servicio requiere altos estándares de calidad.

#### **1.5.4 Crecimiento y expansión**

Esta es la etapa en que la empresa produce beneficios económicos, realiza exportaciones y genera empleos. La etapa de crecimiento de las pequeñas empresas se ha definido como aquella que se caracteriza por el movimiento de la empresa hacia premisas como contratación de más ejecutivos, aumentos importantes de utilidades, lanzamiento de nuevos productos o nuevas líneas de productos, compra de otras empresas. Algunos autores diferencian los conceptos de crecimiento y de expansión veamos las diferencias.

- **Crecimiento**

Es la fase inmediata al inicio cuando se producen aumentos significativos en ventas, utilidades y/o empleados. Todo el efectivo que genera la empresa en esta fase, se utiliza para financiar el incremento de capital de trabajo que la empresa requiere para crecer.

Las necesidades de las empresas en esta fase son: mayor capital, más clientes, proveedores, empleados, espacio, mejores condiciones de transporte y adecuación de la infraestructura.

Los empresarios de empresas en fase de crecimiento deben tener valor y audacia para tomar la decisión de arriesgarse de nuevo, desarrollar habilidades gerenciales y contar con actitudes de apoyo y tolerancia de parte de su familia.

En esta fase es necesario asegurar la calidad del producto o servicio, establecer un proceso continuo de innovación de productos y procesos, delegar autoridad, coordinar tanto las diferentes actividades como al personal y establecer una estructura funcional.

La crisis en esta etapa surge por la reacción de los competidores, las demandas de tiempo y recursos para lanzar nuevos productos y/o atender

nuevos mercados, la falta de liquidez, el exceso de optimismo que provoca que el empresario descuide los riesgos del crecimiento.

El crecimiento no es frecuente en las pequeñas empresas ni es tampoco una fase que siga automáticamente a la de inicio. Normalmente la fase de crecimiento se presenta después de una fase de equilibrio y aun después de una de deterioro.

A esta fase generalmente sigue una de consolidación si la empresa se administra profesionalmente, en caso contrario la empresa puede transitar a la fase de deterioro o a la de cierre.

- ***Expansión***

Es un crecimiento controlado tanto de tamaño como de mercado, que se produce después del primer crecimiento. Una diferencia importante es la tasa de crecimiento de tamaño, pues no es igual contratar dos personas más en una empresa de dos personas, que dos empleados en una empresa que ya tiene diez. En la primera significa un aumento de 100% y en la segunda el incremento corresponde a un 20%.

Las necesidades de las empresas en la fase de expansión son: obtener financiamientos de largo plazo, cambiar formas de control, reestructurar la organización de la empresa, descentralizar, delegar funciones y autoridad, innovar productos, realizar investigación de mercados y establecer sistemas de información.

La crisis que puede presentarse en esta fase fundamentalmente se ubica en el empresario, ya que cambia totalmente el papel que debe desempeñar, pues la empresa requerirá que se contraten administradores profesionales para que la expansión sea estable, estas personas no tendrán el mismo grado de compromiso que el emprendedor y también su visión de la empresa puede diferir. El papel del empresario debe orientarse a analizar el ambiente externo de la empresa para mantener las ventajas competitivas que aseguren que la expansión será duradera. Otro motivo de crisis es que en esta fase puede hacerse necesario invitar socios, ya que normalmente se requiere aumentar el capital social y el empresario fundador por lo general carece de los recursos para hacerlo. Al aceptar socios se pierde el control absoluto de la empresa, lo cual constituye un proceso doloroso para el empresario.

### 1.5.5 Equilibrio

Después del nacimiento las empresas llegan a una fase de equilibrio en la que permanecen un tiempo. Desde ahí realizan funciones importantes como: proporcionar empleo, ser una parte esencial del tejido social, proporcionar diversidad y variedad de productos o servicios para que el consumidor pueda elegir, así como la infraestructura necesaria para apoyar a otras empresas que están creciendo.

En esta fase se encuentran la mayoría de las pequeñas empresas, se caracteriza porque no hay crecimiento y, quizá por ello, a menudo se le ignora; sin embargo en esta fase están muchas de las empresas antes de pasar a la fase de crecimiento.

En esta fase se distinguen cuatro formas de estadía: supervivencia, consolidación, confort y madurez.

- ***Supervivencia***

Es el periodo que sigue a la fase de inicio, durante el cual la empresa debe trabajar mucho para lograr el equilibrio. Típicamente las empresas en este estadio tienen el potencial de ser viables pero necesitan trabajar para ello. Normalmente son negocios de un sólo producto o servicio y se concentran en problemas de corto plazo más que de largo plazo.

Las necesidades que tienen las empresas en la etapa de supervivencia son: controlar la empresa, generar ingresos suficientes para cubrir todos los gastos, supervisar el trabajo de los empleados, administrar en forma emprendedora y profesional, diseñar tanto estructuras sencillas como sistemas y controles adecuados, iniciar el proceso de investigación de mercado y de desarrollo de nuevos productos.

- ***Consolidación***

Después de luchar por sobrevivir o crecer, la mayoría de las pequeñas empresas necesitan de un periodo de descanso para recuperar fuerzas y constituir las reservas que requieren para seguir adelante, aunque ésta no es una decisión consciente o una estrategia deliberada. Lo que se ha observado es que el crecimiento de las empresas en esta fase se gesta a través de los contactos, la credibilidad y la experiencia acumulada por el empresario durante este periodo.

- **Confort**

Es una etapa en la cual la empresa proporciona los ingresos suficientes para sobrevivir cómodamente y para que el empresario pueda mantener el nivel de vida que desea. Situación que hace que no haya incentivos para crecer.

- **Madurez**

Esta fase se logra después de alcanzar cierto crecimiento, incluso puede darse un crecimiento lento pero continuo en esta fase. Las empresas ya no están en las primeras etapas de su ciclo de vida sino que pueden ubicarse en la cima de la curva de crecimiento. También puede ser que estén a punto de transformarse en medianas empresas. El inicio de la madurez puede ser una transición hacia algo mejor y más grande, pero también hacia un eventual deterioro. Las necesidades de las empresas en fase de madurez son: controlar los gastos, aumentar la productividad, identificar nichos de mercado sobre todo si la industria en la que están va en declive, vigilancia estricta de parte de la dirección, innovar productos para reemplazar aquéllos que están terminando su ciclo de vida, establecer sistemas formales de planeación y presupuestación, conseguir financiamientos de largo plazo.

La fase de equilibrio puede ser precedida por la de inicio, por la de crecimiento o por la de deterioro, eventualmente le pueden seguir las de crecimiento, deterioro o cierre. Es importante destacar que puede ser una fase en la que las pequeñas empresas deben permanecer por un corto período de tiempo, ya que no salir de esta fase es arriesgarse a pasar a la fase de deterioro pues otras empresas ganarán el mercado debido a la pasividad de las empresas que se encuentran en esta fase.

### 1.5.6 Deterioro

Esta es una fase que no consideran los gobiernos u organizaciones de apoyo cuando planean formas de ayuda a pequeñas empresas. Si las empresas recibieran ayuda cuando se encuentran en esta fase, el resultado podría ser positivo ya que podrían sobrevivir e incluso hasta crecer.

Las empresas que se encuentran en fase de deterioro se caracterizan por estar perdiendo mercado, utilidades y capacidad para sostenerse en la fase anterior.

Las necesidades que tienen las empresas en esta fase son de: financiamiento, de clientes, de proveedores, de empleados, de nueva administración y liderazgo. También requieren realizar una revisión estratégica y un plan para

redireccionar la empresa ya que el deterioro puede deberse a cambios en el entorno socio económico.

### 1.5.7 Terminación

En cualquier ecosistema viviente sano existen nacimientos y muertes. La muerte de empresas puede ser muy lamentable pero en algunos casos es la mejor opción en términos económicos.

Una empresa puede dejar de existir o cambiar su identidad por varias razones: por venta, porque es absorbida por otra empresa, porque cambia de razón social o de giro, por retiro del empresario, etc.

Dar por terminado un negocio significa que éste pone fin a su identidad legal y deja de intercambiar bienes o servicios. Las necesidades de las empresas en esta fase son básicamente de asesoría legal para que sepan cuál es la mejor forma de liquidar a sus empleados, clientes, proveedores y acreedores.

## 2. CARACTERÍSTICAS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO

Las características de la micro y pequeña empresa mexicana pueden definirse en términos de su *perfil*, su *origen* y los *criterios* que se han considerado para establecer los diferentes *tamaños* de empresa. Por lo que se examinará cada uno de estos aspectos.

### 2.1 Perfil de pequeña empresa

La Dra. Pilar Baptista<sup>3</sup> realizó un estudio que permite establecer un perfil de la empresa pequeña y mediana en México. Este perfil considera algunas variables de las cuales las que nos parecen más relevantes para identificar a la pequeña empresa mexicana son las que se presentan en el Cuadro 2.

### 2.2 Criterios utilizados para determinar el tamaño de las empresas

Para determinar el tamaño de las empresas, Rodríguez Valencia propone dos tipos de criterios: *cualitativos* y *cuantitativos*. Entre los *cualitativos* considera el tipo de tecnología y de producción que utilizan, la capacidad administrativa y el nivel de escolaridad del empresario, la complejidad de la estructura organizacional de la empresa, el uso que le da a las utilidades, el mercado y el tipo de clientes que atiende, el grado de calificación de la mano de obra que emplea y el nivel y tipo de capacitación que proporciona a sus empleados. Para

---

<sup>3</sup> Citada por Rodríguez Valencia, pág.48



el caso de México, C. Acosta Montes de Oca<sup>4</sup> define algunos otros criterios cualitativos para la pequeña empresa mexicana los cuales se presentan en el Cuadro 3.

Los criterios *cuantitativos* pueden incluir: número de empleados, monto de la inversión, volúmenes de producción, monto anual de ventas, número de clientes, número de líneas de productos que ofrece.

En México, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial<sup>5</sup> establece una clasificación de las empresas por tamaño y sector de actividades según se presenta en el Cuadro 2.

**CUADRO 2**  
**CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS MEXICANAS**  
**POR NUMERO DE EMPLEADOS**

TAMAÑO	SECTOR		
	INDUSTRIAL	COMERCIAL	SERVICIOS
<b>Microempresa</b>	0 - 30	0 - 5	0 - 20
<b>Pequeña</b>	31 - 100	6 - 20	21 - 50
<b>Mediana</b>	101 - 500	21 - 100	51 - 100
<b>Grande</b>	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

<sup>4</sup> C. Acosta Montes de Oca, *El Financiero*, Septiembre 1992, pág. 37, citado por Rodríguez Valencia, pág. 77-78.

<sup>5</sup> Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, *Diario Oficial de la Federación*, marzo 30, 1999, México

**CUADRO 3**  
**VARIABLES QUE DETERMINAN EL PERFIL DE LA**  
**PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO**

VARIABLES	SITUACIÓN
· Tipo de personal que labora en la empresa	Familiares del empresario
· Tecnología	Sistemas de producción tradicionales
· Tipo de control	Vigilancia personal del empresario sobre las operaciones
· Toma de decisiones	Centralizada
· Ejecución	Realizada por supervisores o jefes de área
· Planeación estratégica y táctica	Casi inexistente
· Reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal	Se realiza empíricamente, sin técnicas
· Información sobre productos y tecnologías	Se obtienen mediante visitas al extranjero, revistas especializadas o de sus clientes
· Capacitación administrativa	Se adquieren en cursos, con énfasis en técnicas administrativas
· Información financiera	Sus fuentes son otros industriales y banqueros
· Objetivos que persiguen	Maximizar utilidades

Fuente: Elaboración de la autora con base en Pilar Baptista, *Cambio Organizacional 1/19*, Joaquín Peón Editorial, S.A. México, 1981, citado por Joaquín Rodríguez Valencia, *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*, ECASA, México, 1996, pág. 48-49

Algunas características adicionales de las pequeñas empresas son:<sup>6</sup>

1. Tienen poca o ninguna especialización en administración.
2. La administración recae en una sola persona que en muchos casos no está capacitada para hacerlo.
3. No tienen acceso a capital debido a dos factores: los empresarios no saben qué fuentes de financiamiento existen ni cómo operarlas y tampoco saben cómo exponer la situación del negocio y sus necesidades.
4. Existe un estrecho contacto del empresario con sus colaboradores, lo que facilita la comunicación.
5. Normalmente atienden un mercado reducido, por lo que sus operaciones no repercuten en forma importante, por ello su posición en el mercado es débil.
6. Tienen una íntima relación con la comunidad local y normalmente de ahí obtienen bienes, servicios, personal, mano de obra, materias primas, equipo, etc.

Espinosa Villarreal<sup>7</sup> agrega otras características de las micro y pequeñas empresas las cuales se presentan a continuación.

7. El 62% son empresas familiares.
8. El 50% fija sus precios sobre el costo de las materias primas.
9. El 60% de las microempresas y el 50% de las pequeñas invierten sus utilidades en materias primas.
10. El 61% de las micro empresas realizan sus ventas de contado. El 70 % de las pequeñas a crédito.
11. Ambas utilizan mano de obra en forma intensiva.
12. En promedio las microempresas utilizan 9 trabajadores, solamente requieren \$1,000.00 pesos para generar un empleo ya que la inversión promedio por establecimiento es de \$10,000.00 pesos.

---

<sup>6</sup> Rodríguez Valencia, pág. 98

<sup>7</sup> Espinosa Villarreal, págs. 22 -25

13. Las pequeñas empresas utilizan en promedio 34 trabajadores; requieren de una inversión promedio de \$54,000.00 por lo que el monto que necesitan para generar un empleo es de \$1,600.00 pesos.
14. En ambos tipos de empresa, el 47% capacita informalmente a sus trabajadores.
15. El 61% de las micro y pequeñas empresas se encuentran en el Distrito Federal, Estado de México, Jalisco, Nuevo León, Guanajuato, Puebla y Veracruz.

Con relación con el tamaño Alba y Méndez<sup>8</sup> mencionan que bajo el rubro genérico de pequeñas empresas existen cuatro diferentes tipos con características muy diversas: el taller artesanal tradicional, la empresa maquiladora, el taller industrial manufacturero y la pequeña empresa. A continuación se presentan los rasgos distintivos de cada una de ellas.

El **taller tradicional artesanal** se distingue porque el artesano es quien realiza el proceso de trabajo de principio a fin, con tecnología rudimentaria y escasa división del trabajo. Adquiere las materias primas con sus propios recursos y los productos que elabora dependen de su habilidad, con la calidad que les dé y en la cantidad que él pueda producir. Finalmente él es quien los coloca en el mercado directamente.

En la **empresa maquiladora**, el dueño de la empresa y algunos de sus familiares son reducidos a la condición de asalariados. El dueño es propietario de los medios de producción y del conocimiento para elaborar los productos.

La producción la solicita el comerciante, quién normalmente tiene el control de recursos estratégicos como materias primas, información, mercado, etc.

El dueño de la empresa recibe la materia prima y un adelanto que hace las veces de sueldo, ya que recibirá el resto a la entrega de cada lote de producción.

Un tercer tipo de pequeña empresa es el **taller industrial o manufacturero**, el cual normalmente es más grande que los dos anteriores, contrata mano de obra asalariada, tiene una rigurosa división del trabajo y utiliza tecnología más avanzada, lo cual repercute en una productividad más alta.

---

<sup>8</sup> Alba Vega y Méndez Lugo, pág. 3-7.

**CUADRO 4**  
**CRITERIOS CUALITATIVOS QUE PUEDEN UTILIZARSE PARA DEFINIR LOS**  
**DIFERENTES TAMAÑOS DE EMPRESAS EN MÉXICO**

<b>Criterios</b>	<b>Microempresa</b>	<b>Pequeña empresa</b>	<b>Gran empresa</b>
Tipo de tecnología	Manual Uso de herramientas Eléctricas	Semiautomatizada Utiliza máquinas	Automatizada
Tipo de producción	Por lotes o miniseries	En pequeñas series	En serie
Capacidad administrativa	Débil	Mediana	Fuerte
Nivel de escolaridad del empresario	Primaria y secundaria	Preparatoria o vocacional	Profesional
Complejidad de la estructura organizacional	Muy sencilla	Funcional División del trabajo	Mixta
Utilización de las ganancias	Para capital de trabajo y/o consumo personal o familiar	Para inversión, acumulación de capital	Para mantener competitiva la empresa
Mercado que atiende	Local	Regional / Nacional.	Nacional/ Internacional
Tipo de clientes	Consumidor directo	Minoristas	Mayoristas/ Minoristas
Grado de calificación de la mano de obra	Ninguno	Incipiente	Calificada
Capacitación	Inexistente	Incipiente	Profesional
Utilización de mano de obra	Intensiva	Intensiva	Reducida
Fuente: Adaptado de Joaquín Rodríguez V. págs. 75 - 78.			

Finalmente está la **pequeña empresa** la cual contrata trabajadores calificados, versátiles y aceptables, capaces de manejar máquinas de uso múltiple y sistemas tecnológicos avanzados como las máquinas de control numérico. Este tipo de empresa ha mostrado cualidades especiales para producir eficientemente en pequeña escala y construir cadenas productivas y redes entre industrias del mismo rango.

En el Cuadro 5 se representa una síntesis de las características distintivas de estos cuatro subgrupos de pequeña empresa. Estos mismos autores proponen que se inicie una investigación donde se traten de detectar otros indicadores de tipo cualitativo que a su juicio ayudarían a diferenciar con claridad los distintos tipos de pequeña empresa que existen, ya que cada subgrupo enfrenta problemas diferentes y tiene necesidades específicas. Los indicadores que sugieren son: lógica de producción, qué elaboran, con qué tecnología, cual es el origen de los recursos financieros que utilizan, tipo de información a la que acuden para la toma de decisiones, características de la mano de obra que emplean, tipo de mercado al que destinan sus productos, capacidad de innovación que tiene la empresa, hacia dónde orienta sus excedentes económicos.

### 3. IMPORTANCIA DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Un factor que demuestra la importancia de las micro empresas en México es su número, el cual ha ido en aumento. Rodríguez Valencia proporciona datos que cubren el período de 1930 a 1971; en 1930 las microempresas industriales representaban el 12% del total de ese grupo, en 1971 el porcentaje era de 64.4%.

Un estudio más reciente realizado por Rueda Peiro<sup>9</sup> indica que las microempresas representaban el 97.24% y las pequeñas el 2.33% del total de unidades económicas mexicanas en 1994, es decir el grupo de micro y pequeñas empresas representaba el 99.57%. En términos de personal ocupado las primeras empleaban el 49.74% y las segundas el 19.07%, un total de 68.81%.

Longenecker<sup>10</sup> señala otros factores que apoyan la fuerza de las pequeñas empresas en la economía de los países:

- Las nuevas tecnologías que permiten una producción más eficiente en pequeña escala.

---

<sup>9</sup> Rueda Peiro, pág. 17

<sup>10</sup> Longenecker, págs. 28, 30

- Se requiere mayor flexibilidad como resultado de la competencia global. Lo que favorece a las pequeñas empresas.
- Los consumidores parecen preferir productos personalizados, lo que también ofrece oportunidades a pequeñas empresas.
- El 50% de todas las innovaciones y el 95% de las innovaciones radicales, desde la Segunda Guerra Mundial, han sido generadas por nuevas pequeñas empresas.

Bridge et al<sup>11</sup> por su parte, señalan que existen razones por ambos lados, oferta y demanda por las que se produce un resurgimiento de la pequeña empresa. Por el lado de la oferta se tienen entre otros los siguientes: cambios tecnológicos que hacen que surjan nuevos productos y nuevas industrias; fragmentación, lo que origina subcontratación y negocios nuevos que surgen de empresas más grandes (*buyouts / buyins*); despidos o recortes de personal en empresas de mayor tamaño; cambios gubernamentales como privatización, desregulación, incentivos fiscales.

Por el lado de la demanda las razones son entre otras: variedad de productos y servicios, incertidumbre de la demanda por la tendencia hacia la personalización de productos y al aumento de la competencia, cambios como el justo a tiempo (JIT), nuevos nichos de mercado.

Joaquín Rodríguez Valencia, Oscar Espinosa V. y Alejandro Mungaray citan diversos aspectos que demuestran la importancia de la pequeña empresa. Para Rodríguez Valencia<sup>12</sup> su importancia radica en que las pequeñas empresas pueden funcionar como:

- Subcontratistas suministrando materiales y piezas a las empresas de mayor tamaño.
- Agencias de servicio.
- Agentes distribuidores ya que son el eslabón entre la gran empresa y los mercados finales.
- Clientes que utilizan los productos o servicios de otras empresas.

---

<sup>11</sup> Bridge et al, pág. 282

<sup>12</sup> Rodríguez Valencia, págs. 94, 103, 109

**CUADRO 5**  
**CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DE CUATRO TIPOS**  
**DIFERENTES DE**  
**PEQUEÑAS EMPRESAS INDUSTRIALES**

Características	Tipos de pequeña empresa industrial			
	A Taller artesanal	B Empresa maquiladora	C Taller industrial	D Pequeña empresa
Tipo de tecnología	Rudimentaria	Elemental	Más avanzada que la del Tipo B	Máquinas de uso múltiple
Tipo de personal que contrata	Ninguno	Familiares	Asalariados no familiares	Calificado y versátil
División del trabajo	Casi nula	Poca	Muy rigurosa	Media
Recursos financieros para trabajar	Propios	Del comerciante	Propios	Propios
Forma de mercadeo	Directo del artesano	Mediante comerciantes	Minoristas	Minoristas
Propiedad de los medios de producción	Del artesano	Del dueño de la empresa	Del empresario	Del empresario
Proveedor de materias primas	Artesano	Comerciante	Empresario	Empresario
Organización de la producción	Artesano	Comerciante que contrata la producción	Empresario	Empresario

Fuente: Elaboración de la autora con información presentada por Alba Vega, Carlos, Méndez Lugo, Bernardo, *Presentación. Las empresas pequeñas y medianas I*, Comercio Exterior, Vol. 17, Núm.1, enero 1997, págs 3 - 7



Este grupo de empresas aportan además otros beneficios como los siguientes:

- Proporcionan poder de compra a sus trabajadores por los sueldos que pagan.
- Aportan impuestos al Estado.
- Compran insumos –en la mayoría de las veces nacionales- a otras empresas.
- Ofrecen productos terminados.
- Generan fuentes de trabajo sobre todo de personas que otras empresas no contratarían como personas sin preparación o en edad madura, minusválidos.
- Elaboran productos que a la gran empresa no le es rentable producir.
- Estimulan la competencia, ya que es más fácil iniciar una pequeña empresa que iniciar una grande. La inversión promedio para iniciar una microempresa en 1992 era de \$10,000; para una pequeña \$54,000 y para una mediana \$321,000 nuevos pesos corrientes.<sup>13</sup>
- Eliminan intermediarios, ya que comercializan directamente sus productos con lo que logran una relación más estrecha con el consumidor y abaten costos.
- Contratan mano de obra recién emigrada de zonas suburbanas y rurales.
- Suplen a empresas que desaparecen.

*En síntesis son el semillero de la economía.*

Algunos estudiosos de pequeña empresa señalan otros factores que enfatizan la importancia de la micro, pequeña y mediana empresa:

- El número tan grande que existe.
- Los empleos que generan este grupo de empresas representan el 78% de la fuerza de trabajo.

---

<sup>13</sup> Espinosa Villarreal, pág. 24

- Los ingresos que generan.
- El efecto distribuidor del ingreso que producen ya que la riqueza que generan se distribuye entre muchas unidades productivas.

En forma indirecta Mungaray<sup>14</sup> menciona algunas características de la pequeña empresa como las que se listan a continuación y que demuestran la importancia que tienen para la economía.

- Tienen a formar *empresas esbeltas* o sea grupos de empresas individuales que legal y funcionalmente trabajan en forma separada pero están sincronizadas para operar con mayor eficiencia.
- Utilizan tecnologías sencillas y flexibles.
- Son más eficientes operativamente.
- No requieren mano de obra calificada.
- Utilizan insumos nacionales y refacciones baratas, lo que les da independencia.
- Están orientadas a desarrollar tecnología.
- Son intensivas en mano de obra, por lo que no generan desempleo.
- Son creadoras de *empleos netos* -diferencia entre el número de trabajadores que se dan de alta y los que se dan de baja en un mismo periodo- lo que favorece el crecimiento económico.

Finalmente se debe enfatizar que las nuevas inversiones tienen impacto positivo tanto en la demanda como en la oferta, factores que son los dos lados de la ecuación del crecimiento económico. El nuevo capital expande la capacidad de crecimiento (oferta) y el resultado de la inversión -productos, salarios- favorece la demanda.

Otro indicador de crecimiento económico es el índice de empleos netos nuevos, el cual es positivo en el caso de las micro y pequeñas empresas en México.

---

<sup>14</sup> Mungaray, pag 115

## **CAPITULO II**

# **LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL PROCESO DE CREACIÓN DE EMPRESAS**

Para que una organización tenga éxito permanente debe estar en sintonía con los cambios y demandas del entorno. Debe existir un ajuste estratégico entre lo que el ambiente requiere y lo que la empresa puede ofrecer, así como entre las necesidades de la empresa y lo que el ambiente le proporciona.

En la actualidad las predicciones señalan que el medio ambiente se tornará cada vez más incierto en el futuro para todo tipo de organización. La incertidumbre es el resultado de la combinación del grado de complejidad y de cambio que el entorno presenta. Esta inseguridad constituye una amenaza para la planeación estratégica.

El emprendedor que quiera enfrentar la inseguridad del medio ambiente, el cual es complejo, cambiante y con mucha competencia, debe anticipar las tendencias del mercado para diseñar las estrategias más adecuadas que apoyen no sólo la sobrevivencia de su empresa sino su éxito permanente. Para tal efecto es conveniente que realice un proceso de planeación estratégica que le asegure la prosperidad de la empresa permanentemente, es decir, la creación de valor que le preserve un lugar en el mercado en forma duradera. Existen estudios empíricos en Estados Unidos que concluyen que los emprendedores que realizaron planeación estratégica lograron el éxito, en tanto muchos de quienes no lo hicieron han fracasado.

Planear estratégicamente la creación de una nueva empresa trae consigo los siguientes beneficios al emprendedor:

- Le permite diseñar las mejores estrategias para su proyecto de empresa.
- La mayor contribución es el proceso que se sigue más que el documento resultado del proceso, según conclusiones de algunas investigaciones que se han realizado.
- Las empresas que realizan planeación estratégica son más exitosas y obtienen mayores beneficios en el largo plazo que las que no lo

- Previenen al empresario de las amenazas externas al proyecto, le permiten entender las estrategias de los competidores, conocer con mayor profundidad el negocio al que planea ingresar la empresa que esta planeando crear.
- Le proporcionan una disciplina para sistematizar las actividades de planeación así como la oportunidad de adquirir un enfoque pro-activo, es decir, poder influir, anticipar o iniciar actividades o eventos en lugar de responder solamente a ellos.
- Le permitirán conducir su empresa hacia dónde ha planeado.

En síntesis la planeación estratégica crea el plan de trabajo que guiará al emprendedor a medida que éste se esfuerza por hacer realidad su visión a través de la misión y de los objetivos establecidos y no desviarse del curso que ha planeado seguir. Proporciona al empresario una herramienta para que armonice las fortalezas y debilidades de la empresa con las oportunidades y amenazas del medio ambiente en que operará.

Cada proyecto de empresa requiere de un plan estratégico particular. Este nunca debe ser un documento que se elabora y se guarda hasta el siguiente ciclo de planeación sino que debe ser una guía que está siendo utilizada, revisada y actualizada constantemente.

La planeación estratégica es un proceso dinámico por ello el plan debe responder en forma pro-activa a las fuerzas del mercado. *No existe sustituto para la planeación; muchos estudios empíricos han concluido que la planeación estratégica es un factor determinante para la supervivencia y crecimiento de las pequeñas empresas. Por el contrario ha sido demostrado que la ausencia de planeación es la razón fundamental de su fracaso.*

Desarrollar un plan estratégico es fundamental para la creación del borde competitivo -agregación de factores que separan a la empresa de sus competidores- de la pequeña empresa.

La bibliografía revisada sugiere que la planeación estratégica se lleva a cabo en empresas en funcionamiento, no para la fase de creación de empresas. ***El presente trabajo plantea cómo puede llevarse a cabo el proceso de planeación estratégica antes de crear la empresa con el fin de que esta nazca con una alta posibilidad de permanecer en el mercado durante un largo periodo de tiempo, con posibilidades de crecimiento y desarrollo.***

En este contexto todo el proceso de planeación estratégica debe girar alrededor de lo que en el lenguaje de los emprendedores se conoce como la *oportunidad de negocio*, la cual representa la piedra angular del Plan de Creación de Empresa. A continuación se expone el concepto de oportunidades de negocio.

## 1. - OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

Las oportunidades de negocio se construyen sobre las ideas de negocio y la creatividad de los emprendedores. Las ideas de negocio interactúan con las condiciones del mundo real de los negocios en un momento determinado de tiempo. Las ideas de negocio una vez evaluadas se transforman en oportunidades de negocio. En este trabajo utilizo la siguiente definición de oportunidad de negocio:

***Es una idea de negocio que como resultado de una evaluación resulta atractiva, durable, oportuna; que está anclada en un producto o servicio del cual tiene necesidad un grupo social determinado y debe crear o añadir valor para quién lo compra o para el consumidor final.***

### 1.1 Ideas de negocio

Analicemos con mayor detalle el concepto de *ideas de negocio*, algunas *fuentes potenciales de ideas de negocio* y el *proceso de evaluación de las ideas de negocio*.

Una buena idea es solamente una herramienta en las manos de un emprendedor, es el primer paso para convertir la creatividad del emprendedor en una oportunidad de negocio. Por ello es muy importante lograr un buen número de ideas de negocio para tener la posibilidad de seleccionar aquellas que pueden convertirse en oportunidades de negocio. Para lograr reunir un gran número de ideas de negocio es fundamental que los emprendedores tengan un pensamiento creativo. Este proceso mental ha sido investigado sistemáticamente por varios grupos que lo han aplicado al desarrollo de las empresas. Uno de ellos es el Syntectics of Cambridge de Massachusetts en los E.U.A. El enfoque que este grupo utiliza para desarrollar la creatividad considera los siguientes supuestos:

- Qué la eficiencia del proceso creativo de una persona puede aumentarse considerablemente si la persona entiende el proceso psicológico que se lleva a cabo.

- Que el componente emocional en el proceso creativo es más importante que el intelectual y el irracional que el racional.
- Que es necesario entender los elementos emocionales e irracionales a fin de aumentar la probabilidad de éxito en una situación de resolución de problemas.

Considerar estos supuestos al aplicar cualquier técnica abre la posibilidad para que el proceso de pensamiento proporcione soluciones creativas. En la búsqueda de ideas de negocio es necesario recordar que los equipos de trabajo son más creativos que los individuos ya que proporcionan mejores soluciones creativas a problemas que surgen de la interacción colectiva de los individuos integrantes del grupo.

Una vez detectadas las necesidades insatisfechas, el emprendedor puede acudir a diversas fuentes para lograr tener un buen conjunto de ideas de negocio que deberá evaluar para llegar a concretar la oportunidad de negocio en la que cimentará su proyecto de empresa.

Las ideas de negocios pueden surgir de una amplia variedad de fuentes, contactos y experiencias. A continuación se listan algunas de estas posibles fuentes de ideas.

### **Fuentes de ideas de negocio**

Algunas posibles fuentes de ideas de negocio son las patentes, ferias y exposiciones, consumidores, distribuidores y mayoristas, productos competidores, experiencia del emprendedor, contactos personales de este, fruto de consultorías o las redes de negocio. Analicemos como es que cada una de estas puede proporcionar ideas de negocio al emprendedor.

#### ***Patentes***

Una patente es el otorgamiento que hace el gobierno de un país para que el solicitante tenga el derecho exclusivo para elaborar, utilizar o vender un producto o un bien por un periodo de tiempo limitado. Los productos o servicios que se patentan son el resultado de inventos o descubrimientos.

Existen organizaciones que investigan y desarrollan productos que una vez desarrollados los protegen patentándolos. Estas organizaciones pueden ser grandes empresas que a través de sus áreas de investigación y desarrollo generan productos, algunos de los cuales no caen en sus líneas

de productos o en sus programas de mercadotecnia o bien el mercado que estos productos podrían tener no les interesa.

Otras organizaciones se dedican a la investigación y desarrollo de productos o procesos como las que trabajan bajo contrato para el gobierno, la industria privada o las universidades. En estos casos el producto queda en la fase de prototipo o de elaboración a nivel piloto, no se desarrolla para una producción masiva ni para comercialización.

Las organizaciones que patentan los inventos están interesadas en licenciar la explotación comercial de dichos productos, esto significa que autorizan a las empresas que compran la patente a fabricar el producto, proporcionándoles también el proceso para elaborarlo. También suelen registrar la marca.

Dado que las patentes se otorgan por un período de tiempo, resultaría imprescindible para los emprendedores revisar los bancos de datos de patentes registradas en los cuales se informa la vigencia de dichas patentes. Si el período que cubre la patente ha expirado ésta puede ser utilizada sin que las empresas tengan que pagar nada a cambio.

En México Información Tecnológica (INFOTEC) proporciona información al respecto. Para el registro de patentes el emprendedor debe acudir al Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual. Para el caso de franquicias es la Asociación Mexicana de Franquicias, A. C. La institución que puede proporcionarle toda la información. Estas son una forma de licenciamiento de marca, de tecnología o de productos que los dueños de la franquicia otorgan a quienes la solicitan. Normalmente la persona física o moral que recibe la franquicia paga una compensación económica y/o regalía a quien la otorga.

### ***Ferias y exposiciones***

Estos eventos pueden ser una excelente oportunidad para examinar los productos de los competidores potenciales, para encontrar distribuidores y agentes de ventas, para conocer tanto el producto como la tendencia del mercado y para identificar productos potenciales.

### ***Consumidores***

Contactar consumidores potenciales de cierto tipo de producto ayuda a determinar cuáles son sus necesidades y cuáles son las deficiencias de los productos existentes.

### ***Distribuidores y mayoristas***

Éstos pueden proporcionar información sobre las fortalezas y debilidades de los productos existentes y del tipo de mejoras que se les debe hacer, o bien de nuevos productos que satisfagan las necesidades de los consumidores.

### ***Productos competidores***

Examinar los productos que ofrecen las empresas que compiten en una misma industria puede favorecer que el emprendedor descubra formas novedosas para mejorarlos o imitarlos. Si éste fuese el caso será necesario saber si el diseño o los productos están protegidos por una patente y que aspectos cubre dicha patente.

### ***Experiencia personal***

Si el emprendedor tiene experiencia en el manejo de un producto, servicio o proceso, esta experiencia puede ser fuente de ideas de negocio, ya sea sobre el producto o servicio o sobre productos o servicios derivados o relacionados con éstos.

### ***Contactos profesionales***

Las ideas de negocio pueden surgir contactando abogados que administren patentes; contadores, banqueros o capitalistas de riesgo que estén en contacto con personas o instituciones que desean licenciar patentes o iniciar negocios utilizando productos o procesos patentados.

### ***Consultoría***

Cuando el emprendedor es un técnico experto en alguna área puede encontrar ideas de negocio al brindar consultoría en el campo de su competencia. También pueden surgir de éstas consultorías prototipos de productos que satisfagan necesidades de un grupo específico de consumidores.



## **Redes**

Las redes pueden ser una fuente estimulante tanto de ideas de negocios como de contactos de negocios. Un ejemplo de este tipo se dio en el área de Boston ya que es una área con una actividad empresarial excepcional, donde han surgido varias redes en años recientes entre los siguientes organismos: Babson Entrepreneurial Exchange; Smaller Business Association of New England (SBANG); Massachusetts Institute of Technology (M.I.T.), Enterprise Forum; 128 Venture Group; Boston Computer Society. Redes de este tipo pueden establecerse en México entre Instituciones de Educación Superior, Cámaras empresariales y otros organismos de áreas o regiones con una fuerte actividad empresarial.

### **1.3 Evaluación de las ideas de negocio**

Para determinar si una idea de negocio posee el potencial de transformarse en una oportunidad de negocio viable el emprendedor debe realizar un proceso de evaluación. La selección de ideas de negocio implica responder a preguntas que proporcionen información sobre el potencial que tiene una idea de negocio de convertirse en un producto o servicio que sea el basamento sobre el cual se cree una empresa. Los emprendedores que no realizan la evaluación de las ideas de negocio descubren a menudo que invirtieron en un negocio fallido. Zimmerer<sup>15</sup> plantea el siguiente proceso para evaluar ideas de negocio:

1. Analizar la idea de negocio, en términos de su aceptación por el mercado
2. Determinar la ventana de oportunidad
3. Analizar el proceso de producción para asegurar que se puede producir la cantidad adecuada, con la calidad que esperan los consumidores potenciales y a un costo competitivo
4. Estimar la inversión total que se requerirá para aprovechar dicha idea
5. Estimar el grado de riesgo que tiene el proyecto

---

<sup>15</sup> Zimmerer, págs. 84 - 89

A continuación se analiza con mayor detalle en que consiste cada uno de estos pasos.

### **1.3.1 Análisis de la idea de negocio**

Las ideas de negocio deben concentrarse en productos o servicios que tengan aceptación en el mercado. El análisis debe realizarse en términos de que el producto o servicio presente diferencias con los que existen en el mercado, proporcione valor para el comprador y no requiera una alteración importante en los hábitos de los consumidores. Cuando el producto o servicio cumple con estas tres características el emprendedor tiene un producto o servicio muy prometedor.

Para detectar la diferencia que existe entre el producto o servicio que se está evaluando y los procesos que se ofrecen en el mercado, es necesario precisar cuáles son esas diferencias. Si la diferencia es mínima es difícil convencer a los consumidores de que cambien al nuevo producto. En cambio cuando es muy grande puede haber una fuente de resistencia al cambio. El análisis, entonces, debe enfocarse a descubrir las fuentes de dicha resistencia y a cuantificar el grado de dificultad que se prevé pueda darse para vencer esta resistencia.

Con relación a la creación de valor, se requiere saber exactamente qué valor crearía el producto o servicio que se pretende ofrecer. La creación de valor puede darse en términos de eficiencia y de costo.

Una vez que se ha definido el valor que puede crear la idea de negocio que se está evaluando, es necesario definir cómo es que el consumidor va a detectar ese valor agregado.

Otro factor importante consiste en estimar el porcentaje del segmento de mercado que el emprendedor considera que su producto o servicio lograría ganar. Una vez realizada esta estimación se calcularía si ese número de compradores proporcionarían a la empresa los ingresos suficientes para que el proyecto resulte financieramente viable.

Si se prevé que se requerirá un período de tiempo amplio antes de que el mercado acepte el producto o servicio en cantidad suficiente para proporcionar un flujo de ingresos adecuado, se tendrían problemas de flujo de efectivo sobre todo cuando el capital del trabajo es insuficiente. También puede suceder que este periodo de tiempo proporcione a la competencia la oportunidad de incorporar a sus productos el valor que se pensaba añadir al producto o servicio del proyecto. Estos son riesgos que deben evaluarse cuidadosamente.

### 1.3.2 Determinación de la ventana de oportunidad

Si se ha determinado que existe la demanda adecuada para el producto o servicio, enseguida hay que considerar algunos factores clave como: *tiempo*, *recursos* y *riesgo* lo cual se conoce como la *determinación de la ventana de la oportunidad de negocio*. Con relación al *tiempo* es el periodo de tiempo que se requerirá para lograr que el nuevo producto logre una posición fuerte o de liderazgo en el mercado. Sobre el factor recursos es necesario considerar dos tipos: las *capacidades* del personal que requiere el proyecto de empresa y los *recursos materiales y financieros* que necesitará para entrar a ese mercado con éxito. Finalmente respecto al factor riesgo es necesario considerar tres tipos: el de tiempo, el técnico y el de la competencia. Con relación al *riesgo de tiempo* es necesario que el emprendedor sepa con precisión cuanto tiempo se requerirá para tener un producto listo para ser lanzado al mercado y cuanto costará esto; en muchas ocasiones el producto que se está considerando necesita mejoras, ajustes, cambios o innovaciones que no se han concretado y que para llevarlos a cabo se requiere mas tiempo del estimado a fin de transformarlo en un prototipo terminado

El segundo riesgo a evaluar es el *técnico* es decir saber si cree tener la capacidad para producir el producto o servicio en la cantidad adecuada, con la calidad que espera el consumidor y a un costo competitivo. Las preguntas que debe responder a éste respecto son ¿Puede producirse el producto en cantidad suficiente? ¿Cuál o cuales son los procesos de producción específicos que deberá realizar? ¿Qué debe conocer el emprendedor sobre esos procesos para asegurar una operación eficiente? ¿Dónde puede obtener los materiales que necesita? ¿Puede evaluar la calidad de los materiales? Todo esto se traduce en saber:

- Qué disponibilidad existe del grado de calidad de los materiales o componentes y de la cantidad que requerirá.
- Estimar el costo de materiales y componentes.
- Determinar si existe la tecnología para producir el producto con la calidad que se espera.
- Si el equipo que requiere es especializado.
- Si existe equipo usado que posibilidades reales existen de conseguirlo.
- Elaborar el "layout" o diseño de la planta especificando con el mayor detalle posible cada pieza de equipo y su ubicación.

Esto permitirá al emprendedor determinar la capacidad de producción, es decir la cantidad de unidades que pueden producirse por hora, así como estimar el costo unitario del producto.

Dado que el emprendedor normalmente desconoce la respuesta a todas las interrogantes planteadas es conveniente que busque la asistencia de personal capacitado que conozca la información que requiere. Esto dará mayor credibilidad al proyecto. Para ello puede solicitar ayuda en las Instituciones de Educación Superior donde el personal académico, especialista en las diferentes áreas funcionales, está dispuesto a colaborar con los empresarios de pequeña empresa

Sobre el *riesgo de la competencia* es necesario tratar de conocer los siguientes factores:

- La probabilidad de que los competidores estén desarrollando un producto similar o superior al del proyecto.
- La tasa de éxito que la competencia ha tenido en el desarrollo de nuevos productos.
- El grado de apoyo financiero que los competidores tienen tanto para desarrollar nuevos productos como para introducirlos al mercado.
- Las ventajas de mercado que tiene la competencia. Por ejemplo si tienen un sistema de distribución establecido, una fuerza de ventas en el ámbito nacional o relaciones establecidas con el mercado.

En síntesis se puede concluir que el nuevo producto o servicio tiene una ventana de oportunidad abierta cuando:

- El riesgo técnico es bajo ya sea porque se ha trabajado en la prueba del concepto o bien se ha elaborado un prototipo.
- La competencia no tiene una estrategia agresiva de desarrollo de productos.
- La competencia no está técnicamente sofisticada.
- La competencia no ha desplegado previamente estrategias agresivas para defender su posición de mercado.
- El proyecto tiene la capacidad y los recursos suficientes para implementar con éxito la estrategia de introducción del producto al mercado.

***Para que el emprendedor aproveche una oportunidad de negocio necesita que la ventana de oportunidad esté abriéndose y que permanezca abierta el tiempo suficiente para que pueda cosechar los beneficios que el proyecto puede proporcionar.***

### **1.3.3 Estimación de la inversión total**

El siguiente paso es estimar el costo total inicial del proyecto. Es fundamental que el emprendedor tenga una exacta estimación de costos y gastos sobre todo cuando se requiere apoyo financiero externo.

La habilidad para demostrar a quienes evalúan el proyecto, que han sido considerados todos los costos -de desarrollo, de arranque, de fabricación, de mercadotecnia, de distribución, de administración- aumenta la credibilidad en el emprendedor.

Dado que no todos los gastos deben cubrirse inmediatamente, el presupuesto mensual debe estimar con precisión en que momento en el tiempo se incurrirá en el gasto, es decir es importante determinar cuándo será necesario efectuar el desembolso.

Al evaluar la viabilidad de nuevos productos es importante definir los gastos que será necesario realizar aun en la etapa en que no se venda ningún producto. Si el producto no tiene éxito estos constituyen una pérdida total.

### **1.3.4 Estimación del riesgo global**

La mayor fuente de riesgo que un proyecto de empresa puede tener radica en aquellos elementos que el emprendedor conoce poco o desconoce totalmente. Por ello es importante que haga una lista de todos los aspectos que desconoce con el fin de que prevea de antemano que hará al respecto. Es lo desconocido lo que se transforma en una barrera, a menudo ignorar estas barreras es lo que hace fracasar a las nuevas empresas en muchas ocasiones.

### **1.3.5 Otros aspectos a considerar en la evaluación de las ideas de negocio**

Una vez terminado el proceso de evaluación de las ideas de negocio es necesario considerar otros aspectos para determinar si la idea de negocio evaluada puede convertirse en una oportunidad de negocio. Estos son: un análisis de la industria, del mercado, de las ventajas competitivas, así como del aspecto financiero y personal del emprendedor.

## 2. - ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA O DEL SECTOR INDUSTRIAL

Porter<sup>16</sup> define el sector industrial como el grupo de empresas que elaboran productos que son sustitutos cercanos entre sí. También señala que cualquier definición de sector industrial es esencialmente la elección de donde trazar la línea entre los competidores establecidos y los productos sustitutos, entre las empresas existentes y las que potencialmente pueden ingresar. Sin embargo la definición de un sector industrial **no** es lo mismo que la definición de donde desea competir la empresa que es la definición de su negocio.

Este análisis requiere considerar cuál es la estructura del mercado, qué tamaño tiene y cuál es la tasa de crecimiento y qué segmento de ese mercado pretende atender el proyecto. Sobre el mercado habrá que determinar que necesidades satisface el producto o servicio, que características tienen los consumidores, en que período reembolsará el emprendedor la inversión, cuál es el grado de valor agregado y cuál la vida del producto.

Las ideas de negocio que tienen un alto potencial de convertirse en oportunidades de negocio reúnen las características que enseguida se enumeran:

- Tienen perfectamente identificadas las necesidades que el producto o servicio satisface
- Los consumidores deben estar receptivos al producto y pueden ser fácilmente alcanzados
- El periodo de reembolso debe ser menor a un año
- Proporcionan un alto valor agregado
- La vida del producto es durable y se extiende más allá del tiempo que se requiere para recuperar la inversión y obtener una ganancia

En cambio, las de bajo potencial no tienen definidas las necesidades que el producto o servicio satisface; los consumidores tienen lealtad hacia otros productos y por tanto son inalcanzables; el período de reembolso es superior a 3 años; ofrecen poco valor agregado y la vida del producto es corta y menor que el tiempo que se requiere para recuperar la inversión.

---

<sup>16</sup> Porter (1980), págs 25,52

### ***Estructura del mercado***

Es importante considerar el número de oferentes de productos similares y la forma cómo están distribuidos; que diferenciación de productos existe; cuáles son las condiciones de entrada y salida del mercado de otros productos; cuál es el número de compradores; qué condiciones de costo existen y la sensibilidad de la demanda a los cambios de precio.

Un mercado fragmentado e imperfecto o una industria que está emergiendo a menudo tiene vacíos y asimetrías que crean nichos de mercado que están sin llenar. Son mercados atractivos aquéllos donde existe información o huecos de conocimiento y donde la competencia produce ganancias moderadas.

En cambio son poco atractivas las industrias que están concentradas, que son perfectamente competitivas o que están en la fase de madurez o de declinación.

### ***Tamaño del mercado.***

El tamaño del mercado se puede determinar a través de la estimación de la demanda de productos similares o complementarios, dado que si se pretende ofrecer un producto nuevo no puede existir información sobre ese producto. Para ello puede conseguirse información en fuentes estadísticas en el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) o en las cámaras empresariales correspondientes.

El tamaño del mercado afecta el proyecto pues si es demasiado grande, maduro y estable se traduce en márgenes de utilidad pequeños. Por otro lado resulta poco atractivo un mercado que el emprendedor desconoce o uno con poca capacidad de venta.

### ***Tasa de crecimiento del mercado***

Si el mercado es grande y esta en crecimiento permitirá capturar un alto porcentaje de ese crecimiento y será menos amenazante para los competidores. En este tipo de mercado una pequeña porción del mismo puede representar un volumen de ventas importante, sobre todo para las pequeñas empresas, y además pueden tener posibilidades de aumentar el segmento de mercado original. En cambio si la tasa de crecimiento es pequeña o en esta en contracción es un mercado poco atractivo.

### 3. - ANÁLISIS DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

Una ventaja competitiva que una idea de negocio puede ofrecer radica en varios factores como el análisis de los costos fijos y variables, el grado de control que tenga sobre algunos elementos y la posibilidad de crear barreras de entrada a los competidores.

Una oportunidad de negocio resulta atractiva si tiene el potencial de lograr costos de mercadotecnia y producción más bajos que sus competidores. Los elementos sobre los que el proyecto puede tener control son: precio, costos, tecnología, diseño, canales de distribución. El nivel de atractividad aumenta en la medida en que se incrementa el grado de control sobre alguno de los elementos listados. Por ejemplo el control de un componente crítico de un producto proporcionaría al proyecto dominio del mercado aun cuando esté débil en otras áreas.

Si un proyecto tiene una ventana de oportunidad favorable puede deberse a que le fue posible establecer barreras de entrada al mercado, condición que lo hace atractivo. Algunas barreras de entrada al mercado pueden ser: obtener protección a la propiedad, tener una ventaja regulatoria o contractual como el derecho exclusivo a un mercado o con un distribuidor; obtener ventajas en tiempos de respuesta; en tecnología, innovación de productos o de mercado. También serían barreras de entrada al mercado poseer contactos o relaciones de alta calidad que son fruto de años, ya que es imposible construir prestigio o reconocimiento en forma rápida.

Un elemento muy importante que hace que una idea de negocio sea atractiva es el apoyo que puede ofrecer un equipo de personas con experiencia, cuyos miembros posean habilidades complementarias y compatibles. Desafortunadamente muchos emprendedores no reconocen la importancia y potencial que esto podría proporcionar a sus oportunidades de negocio.

#### **Aspectos financieros**

Los elementos financieros a considerar son: utilidad bruta, monto de utilidades después de impuestos, tiempo para alcanzar un flujo de caja positivo, punto de equilibrio, retorno potencial sobre la inversión, valor estratégico en que está cimentado el proyecto, requerimientos de capital y acceso a crédito.

Una oportunidad de negocio es buena si genera altos márgenes de utilidad bruta durante un largo periodo de tiempo pues proporciona al proyecto la posibilidad de soportar más errores y le proporciona mayor flexibilidad para aprender de ellos. Si las utilidades después del pago de impuestos son altas y



durables representan oportunidades atractivas; en cambio si las utilidades son escasas el proyecto resulta frágil y riesgoso. Altos márgenes de utilidad bruta normalmente se traducen en utilidades después de impuestos altas y perdurables. Lograr el punto de equilibrio y un flujo de caja positivo en un corto período de tiempo –por ejemplo dos años- hace el proyecto más atractivo.

Algunas oportunidades atractivas tienen el potencial de generar un buen retorno sobre la inversión lo que permite ofrecer dividendos atractivos a los accionistas generando un valor satisfactorio para la empresa.

Es esencial que el proyecto se cimiente en algún valor estratégico para que sea más atractivo, por ejemplo contar con una tecnología innovadora, un flujo de caja positivo, suficientes recursos para inversión o capital de trabajo.

### **Otros aspectos**

Finalmente el emprendedor debe considerar algunos elementos adicionales como los siguientes: el costo de oportunidad que el proyecto le representa en términos de dejar el empleo que tiene o que puede obtener, es decir el sueldo y prestaciones que dejará de percibir durante el período en que la nueva empresa empiece a generar utilidades. Otro elemento a evaluar es si está dispuesto a aceptar los inconvenientes y cambios en su vida personal y familiar que le requerirá el proyecto.

Una vez evaluadas las ideas de negocio se selecciona la que ofrece las mayores posibilidades de éxito, la cual se transforma en la oportunidad de negocio y sobre ésta elaborará el plan estratégico de creación de la empresa.

Otros elementos a considerar son: la credibilidad del proyecto, las garantías que ofrece, la credibilidad que el mismo emprendedor tenga en el sector industrial al que planea ingresar

## **4. - EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Este proceso puede llevarse a la practica con mayor facilidad utilizando un modelo. Uno de los más completos y aceptados es el que propone David<sup>17</sup> el

modelo propuesto por David, complementado con propuestas de otros autores establece la secuencia de actividades que se presenta enseguida:

---

<sup>17</sup> David, pág. 12

- Establecer la visión
- Desarrollar la declaración de la misión
- Explorar el medio ambiente con el fin de detectar oportunidades y amenazas
- Evaluar las fortalezas y debilidades del proyecto de empresa
- Generar estrategias y seleccionar la más adecuada para el proyecto
- Definir el contenido de la estrategia: productos, mercados y mezcla de mercadotecnia
- Establecer el proceso de la estrategia: determinar objetivos y asignar recursos
- Ejecutar la estrategia
- Establecer los planes operativos
- Elaborar el *Plan de Creación de Empresa*

#### 4.1 Establecer la visión

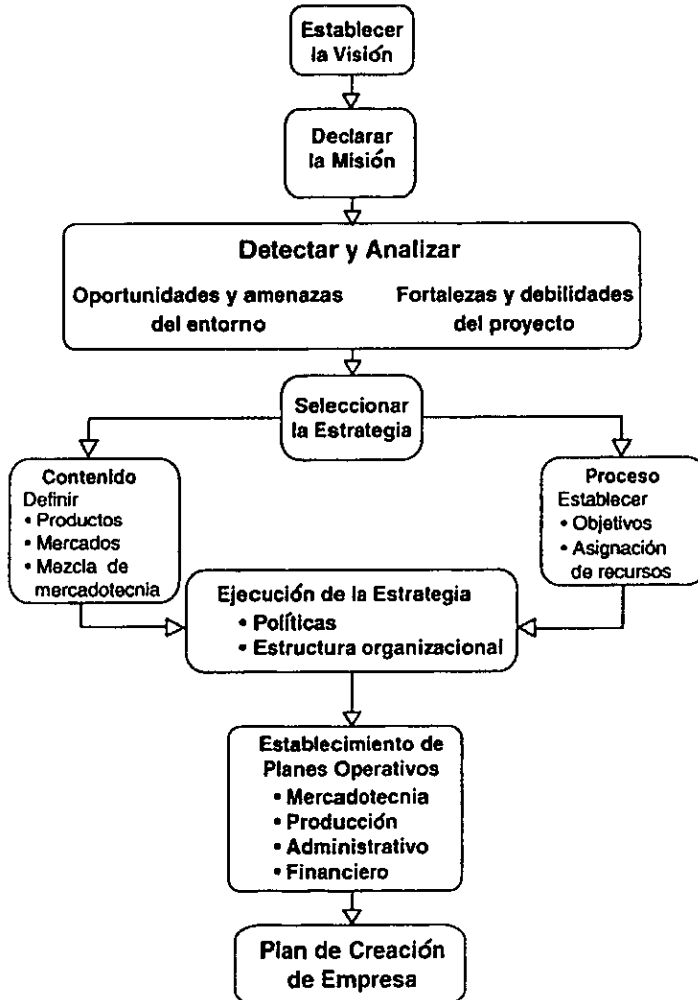
Es necesario que el emprendedor defina la visión que tiene de la empresa que planea crear. Según Wickham<sup>18</sup> la visión del emprendedor es una imagen de la empresa que quiere crear, incluye las recompensas que deben obtenerse al crearla y las razones por las que la gente se sentirá atraída hacia la empresa. Especifica el destino final más que la ruta que debe seguirse para llegar a ese destino. Esta imagen mental del emprendedor sirve para proporcionar un sentido de dirección ya que es *la luz al final del túnel*, le ayuda a definir los objetivos que desea lograr, le proporciona un aliciente cuando la situación es adversa, guía la generación de la estrategia para el proyecto de empresa, ofrece al proyecto un contenido moral y define la responsabilidad social de la empresa que se está planeando crear, también ayuda a comunicar a otras personas lo que el emprendedor quiere lograr para atraer gente que haga realidad el proyecto.

En síntesis la visión define a dónde quiere ir el emprendedor, le indica porque quiere llegar ahí y le proporciona las alternativas para llegar. Por ello es necesario que la defina con claridad y la pruebe.

---

<sup>18</sup> Wickham, págs. 107 - 110

## DIAGRAMA 1 MODELO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



Traducción y adaptación: Ma. Magdalena Saleme Aguilar

Fuente: David, Fred R, (1995), Concepts of Strategic Management, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey

Diseño: Rosa María Zamora Morán

Una visión difícil de alcanzar o que se fundamente en supuestos erróneos provocaría que el proyecto de empresa fracasara, por ello el emprendedor debe aprender a retar su propia visión. Al principio la visión puede estar poco clara fuera de foco, por ello es necesario precisarla para verla con claridad. Una forma que permite aclarar o delimitar la visión es responder a interrogantes como las siguientes: ¿Cuál sería la fuente de valor que creará la nueva empresa? ¿Quiénes estarían involucrados en esta nueva empresa? ¿Por qué cree el emprendedor que estas personas estarían mejor -financieramente socialmente, en su desarrollo personal- de lo que están actualmente? ¿Qué ganarían con la creación de la nueva empresa? ¿Qué recompensas financieras recibirían personalmente por participar en la creación de la empresa? ¿Qué relaciones sería necesario desarrollar? ¿Cuál debería ser la naturaleza de las relaciones que deben construirse? ¿Por qué cree que este proyecto de empresa tiene el potencial de lograr objetivos de desarrollo personal?

Es decir el emprendedor debe entender por qué su visión ofrece un panorama de un mundo más valioso; cómo es que este nuevo mundo lo recompensará a él y a las demás personas involucradas en el proyecto. La visión siempre debe jalar al emprendedor hacia adelante nunca frenarlo.

Con el fin de enfocar su visión el emprendedor debe comunicársela primero a él mismo para tenerla clara, una vez que lo ha hecho estará listo para comunicarla a terceros. El fin de la comunicación es lograr acción de parte de los receptores. No se trata de que éstos solamente la conozcan sino que los motive a actuar.

A continuación se presentan algunos enfoques que facilitan al emprendedor la comunicación de la visión:

- Empezar diciendo "Tuve un sueño..."
- Desglosar su visión en una serie de objetivos específicos, los cuales deben redactarse en función del receptor a quien se dirigen.
- Hablar acerca la forma en que planea lograr los objetivos, lo que planea realizar para crear la nueva empresa. Aquí es importante hacer atractivo tanto el camino como el destino.
- Enfatizar las dificultades en la situación actual, más que las mejoras. El objetivo es que la gente muestre su insatisfacción; sin embargo hay que tener cuidado para no parecer negativos y desmotivantes, por lo cual es conveniente ofrecer una alternativa positiva.

- Señalar los beneficios específicos que tendrá el receptor. Esto facilitará que éste se comprometa con el proyecto.

La visión responde a la pregunta ¿Qué tipo de empresa quiere el emprendedor en el largo plazo? Es la expresión de lo que sueña que puede lograr en el futuro para su empresa. La visión expresa el futuro de la empresa, describiendo lo que puede llegar a ser.

#### **4.2 Desarrollar la declaración de la misión o del propósito de la nueva empresa**

Goodstein et al<sup>19</sup> dicen que la misión consiste en un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de una empresa, las necesidades que desea satisfacer, el principal grupo de consumidores que planea atender y los métodos fundamentales mediante los cuales pretende cumplir este propósito.

La misión proporciona el contexto para formular las líneas específicas de negocio en las cuales se involucrara la empresa y las estrategias mediante las cuales operara; establece el campo en el cual competirá y determina la manera como asignara los recursos así como el modelo general de crecimiento y dirección para el futuro. Su propósito fundamental es proporcionar claridad de enfoque a todos los miembros de la empresa, hacerles comprender de qué manera se relaciona lo que hace cada uno de ellos con un objetivo mayor. Por esto la declaración de la misión debe ser interno para los miembros de la organización y conocido por todos.

La misión debe responder a la pregunta ¿en qué negocio estará la empresa que el emprendedor está planeando crear?. Es una declaración formal del propósito del proyecto de empresa. Debe definir la naturaleza de la empresa, lo que quiere lograr y la forma cómo planea hacerlo.

Algunas razones que justifican el desarrollo formal de la misión son las siguientes:

- Es el eslabón con la visión del emprendedor
- Favorece el análisis del proyecto
- Define el ámbito del negocio
- Proporciona una guía para establecer objetivos

---

<sup>19</sup> Goodstein et al, pág. 197

- Clasifica las opciones estratégicas
- Facilita la comunicación del proyecto a los inversionistas potenciales
- Concentra esfuerzos dispersos
- Proporciona un punto de referencia constante en periodos de cambio

Establecer la misión de la empresa es *una declaración de actitudes* y debe tener una amplia perspectiva por dos razones: permite la generación y consideración de un rango de objetivos y estrategias viables sin inhibir la creatividad de quién la establece y debe permitir reconciliar en forma eficaz los intereses de todas las personas que estarán interesados en la creación de la empresa. Es difícil lograr el equilibrio entre la especificidad y la generalidad que se requiere, sin embargo vale la pena hacer el esfuerzo para alcanzarlo.

Una declaración de misión claramente establecida *debe motivar a la acción a quiénes la leen* y debe dar la imagen de que la empresa puede ser exitosa y tiene dirección, por ello vale la pena dedicar tiempo, apoyo e inversión para lograrlo. Debe *reflejar las expectativas de los consumidores*. La filosofía de la organización debe ser *identificar necesidades* para después proporcionar los bienes o servicios que las satisfagan, así como *la utilidad o el valor que tendrán los productos de la empresa para sus consumidores*.

En el Cuadro 6 se presentan algunos ejemplos de lo que se puede ofrecer a los consumidores en lugar de productos concretos. Como ejemplo del tipo de negocio en que están algunas empresas mexicanas se presentan los siguientes: TelMex está en el negocio de las comunicaciones; Pemex en el de la energía; Ferrocarriles Nacionales de México en el negocio de la transportación; Estudios Churubusco en el negocio del entretenimiento.

La declaración de la misión varía en tamaño, contenido, formato, especificidad, sin embargo para formularla correctamente es necesario que responda a preguntas como las que se listan a continuación.

- ¿Quiénes serán los clientes de la empresa?
- ¿Cuáles serán los productos o servicios más importantes?
- ¿En qué mercados competirá la empresa?
- ¿Es la tecnología una preocupación esencial para la empresa?
- ¿Estará la empresa comprometida a objetivos económicos como

crecimiento, utilidades, sobrevivencia?

- ¿Cuál será su filosofía: creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas?
- ¿Cuál será su mayor ventaja competitiva?
- ¿Responderá la empresa a preocupaciones de la sociedad, de la comunidad, ecológicas?
- ¿Considerará a sus empleados como un activo valioso?

*En síntesis una misión bien definida deberá establecer quiénes serán los clientes de la empresa, qué productos o servicios ofrecerá, qué mercados atenderá, qué tipo de tecnología utilizará, cuál es su filosofía, cuáles serán sus preocupaciones principales con relación a su sobrevivencia y crecimiento, a su imagen pública y a sus empleados y trabajadores.*

Estos elementos proporcionan el marco para establecer por escrito la misión y para evaluarla posteriormente. Una misión bien diseñada es esencial para formular, implementar y evaluar la estrategia de la organización. Si la misión no es clara las acciones de corto plazo pueden contraponerse a los intereses de largo plazo.

La misión debe revisarse periódicamente, si se preparó con cuidado requerirá cambios con poca frecuencia, ya que la prueba del tiempo corroborará que fue adecuadamente establecida.

Si la misión se comunica en forma eficiente a los participantes responsables de realizar la estrategia y alcanzar los objetivos de la organización son mayores las posibilidades de lograrlo. Hay una anécdota que revela con claridad que trabajador conocía la misión de la empresa en la que trabajaba y el efecto en su autoestima.

**Estaban tres albañiles trabajando en una obra en construcción, los tres realizaban la misma labor, sin embargo cuando se les preguntó qué estaban haciendo, el primero respondió *quebrando piedra*, el segundo *ganándose el pan* y el tercero *ayudando a construir una catedral*.**

**CUADRO 6**  
**DIFERENCIA ENTRE VALORES Y PRODUCTOS QUE SE**  
**PUEDEN OFRECER AL CONSUMIDOR**

VALORES	PRODUCTOS
Apariencia atractiva	Ropa
Comodidad para los pies y placer al caminar.	Zapatos
Seguridad, comodidad, un lugar limpio y confortable	Casa habitación
Horas de placer y conocimiento	Libros
Recreación y sonidos musicales	Discos
Beneficio y placer de Hacer cosas útiles	Herramientas
Comodidad y tranquilidad de un lugar acogedor	Muebles
Ideas, emoción, sentimientos, provecho	Objetos diversos
Fuente: Fred R. David, (1995), <i>Concepts of Strategic Management</i> , Prentice Hall Inc. , Englewood Clifs, New Jersey, pág. 96	

#### 4.1 Exploración del entorno

Esta tiene por objeto identificar posibles oportunidades o amenazas para el proyecto de empresa. Consiste en monitorear, evaluar y difundir información del entorno externo. Es una herramienta que evitara sorpresas estratégicas y asegurara la salud de la empresa en el largo plazo. Se han hecho



investigaciones<sup>20</sup> que han identificado una relación positiva directa entre la exploración del medio ambiente y las utilidades.

Para facilitar la exposición hemos considerado conveniente dividir el entorno en dos subgrupos: el macroambiente y el microambiente en que operan las organizaciones.

#### **4.1.1 Macroambiente**

Explorar el macroambiente significa detectar las diferentes fuerzas externas al sector industrial que podrían afectar el desarrollo del proyecto de empresa. Estas se caracterizan porque su naturaleza es de largo alcance de tiempo y generalmente generan fuertes cambios en el ambiente de las organizaciones. Son fuerzas sobre las cuales el emprendedor no tiene control. Las fuerzas externas al sector industrial tienen una importancia relativa dado que por lo general afectan a todas las empresas del sector, la clave reside en que la empresa tenga las distintas habilidades para hacer frente a dichas fuerzas. Estas se pueden clasificar en cuatro grandes grupos: **económicas, tecnológicas, político-legales y socioculturales**. El objetivo de esta exploración es monitorearlas y detectar cuales afectarían el proyecto. Una vez detectadas es necesario identificar cuales tienen alta probabilidad de que sucedan y cuales tienen alta probabilidad de que afecten el proyecto. Para ello puede utilizarse la matriz de prioridades que se presenta en el Cuadro 7.

##### **Fuerzas económicas**

Regulan el intercambio de materiales, dinero, energía e información. Algunas variables importantes en este grupo son: tendencias del Producto Interno Bruto (PIB), tasas de interés y de inflación, niveles de desempleo, fluctuaciones de precios, políticas monetaria y fiscal, posibilidades de devaluación, disponibilidad de crédito, cambios en la demanda para diferentes grupos de bienes y servicios, diferencias de ingreso por región y grupo de consumidores, tasa de impuestos, oferta de dinero.

##### **Fuerzas tecnológicas**

Los avances tecnológicos pueden afectar en forma dramática el proyecto de empresa con relación a: productos, servicios, mercados, proveedores,

---

<sup>20</sup> Thomas et al. *Academy of Management Journal*, April 1993, pp 239 – 270, citado por Wheelen y Hunger, pág. 83

distribuidores, competidores, procesos de manufactura, consumidores, posición competitiva.

Los emprendedores deberían considerar estrategias que puedan aprovechar oportunidades tecnológicas si planean lograr ventajas competitivas sostenibles en el mercado.

En este grupo algunas variables pueden ser presupuesto nacional e industrial asignado para investigación y desarrollo, esfuerzo tecnológico, protección de patentes, nuevos productos, nuevos desarrollos en transferencia de tecnología que tengan potencial de ser mercadeables, mejoras en productividad a través de la automatización.

### **Fuerzas político-legales**

Estas distribuyen poder y proporcionan leyes y reglamentos que protegen o restringen alguna actividad o sector. Entre las variables en este campo pueden citarse: regulaciones monopolio, leyes ambientales, fiscales y laborales, incentivos o subsidios especiales, reglamentos de comercio internacional, resultado de elecciones municipales, estatales, nacionales.

### **Fuerzas socioculturales**

Regulan los valores, la moral y las costumbres de la sociedad. En este grupo encontramos variables como: cambios de estilos de vida, expectativas de carrera profesional, activismo de los consumidores, tasas de natalidad, matrimonios, divorcios, crecimiento de la población, distribución de edades de la población, cambios regionales en la población, expectativa de vida.

El emprendedor que decida utilizar el modelo estratégico debe analizar las fuerzas ambientales e identificar cuáles pueden afectar su proyecto de empresa y como lo afectarían. Los factores estratégicos externos son aquellos que tienen alta probabilidad de que afecten el proyecto de empresa. La *Matriz de prioridades de factores del entorno es una herramienta para decidir cuáles son los factores estratégicos*, los cuales son las oportunidades o amenazas que debe considerar el emprendedor en su plan estratégico. En el Cuadro 7 se pueden observar tres que tienen la más alta prioridad con un fuerte impacto (A1, A2, A3), en el caso de A3 el impacto sería alto y la probabilidad de que ocurra es media, en cambio en A2 la probabilidad de que ocurra es alta pero el impacto sería mediano. Las prioridades medianas serían M1, M2, M3 y las de baja prioridad B1 y B2.

#### 4.2.2 Microambiente

Existen otros elementos que los emprendedores deben considerar con mayor detalle del microambiente o análisis del sector industrial en que estará ubicada la empresa del proyecto. Porter<sup>21</sup> define el sector industrial como “el grupo de empresas que elaboran productos que son sustitutos cercanos entre sí”.

Para el análisis de la industria se puede utilizar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) la cual permite sintetizar y evaluar aquellos factores externos que tendrían un alto impacto para el proyecto y una alta probabilidad de que ocurran o sean aquéllos que se clasificaron como de alta prioridad en la matriz de prioridades.

Para desarrollar esta matriz David<sup>22</sup> sugiere el siguiente proceso:

- 1) Listar los factores críticos de éxito identificados. Estos se caracterizan por ser importantes para lograr los objetivos anuales y de largo plazo, medibles, relativamente pocos en número, aplicables a todas las empresas competidoras, jerarquizables en el sentido de que algunos están relacionados con la empresa en su totalidad y otros tienen un enfoque sobre áreas funcionales o dimensiones de la empresa. Se sugiere incluir de 10 a 20 factores que afectarían el proyecto de empresa y la industria en la que competiría. Deben listarse primero las oportunidades y después las amenazas. Es conveniente ser lo más específico posible, utilizando porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que sea posible
- 2) Asignar a cada factor un peso cuyo rango sea de 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante). El peso o ponderación indica la importancia relativa de que ese factor contribuya al éxito de la empresa que se está planeando. Las oportunidades reciben a menudo mayor peso que las amenazas; sin embargo si éstas son severas o muy amenazantes recibirían un valor alto. Para asignar la ponderación pueden utilizarse datos de los competidores exitosos o fracasados. Otra forma sería analizando cada factor para llegar al consenso del grupo que está elaborando la matriz. La suma de todos los pesos asignados a los diferentes factores debe ser igual a uno. Estas ponderaciones se basan en datos de la industria

---

<sup>21</sup> Porter, pág. 24

<sup>22</sup> David, pág. 144

**CUADRO 7**  
**MATRIZ DE PRIORIDADES DE LAS FUERZAS EXTERNAS AL**  
**SECTOR INDUSTRIAL**

Probable impacto en el proyecto				
Probabilidad de que ocurran las fuerzas	Alta	Alto	Medio	Bajo
		Prioridad Alta (A1)	Prioridad Alta (A3)	Prioridad Media (M2)
	Media	Prioridad Alta (A2)	Prioridad Media (M1)	Prioridad Media (M3)
	Baja	Prioridad Media (M4)	Prioridad Baja (B1)	Prioridad Baja (B2)

Fuente: Adaptado y traducido por la autora de L.L. Lederman, *Foresight Activities in the USA. Time for a Re-Assessment?*, *Long Range Planning* (June, 1984) p. 46, citado por Wheelen y Hunger, pág. 88

- 3) .Asignar valor de 1 a 4 a cada factor crítico para indicar que tan eficientemente se piensa que responderá a ese factor la estrategia que se planea adoptar. El significado de estos valores se presenta continuación. Estos valores se basan en datos de la empresa y se establecen en función de la eficacia de las estrategias que se aplique.

<i>Valor</i>	<i>Significado</i>
4	Respuesta superior al promedio
3	Respuesta arriba del promedio
2	Respuesta igual al promedio
1	Respuesta pobre

- 4) Multiplicar el peso de cada factor por el valor asignado para determinar el valor ponderado

- 5) Sumar los valores ponderados de cada factor, para determinar el valor ponderado total para la organización. Independientemente del número de factores que se consideren, el valor ponderado máximo es 4.0 y el mínimo 1.0. El valor ponderado promedio es 2.5.

Un valor ponderado total de *cuatro* indicaría que la organización planeada podría responder en una forma extraordinaria a las oportunidades y amenazas en su sector industrial, es decir, que podría aprovechar las oportunidades existentes y minimizaría el efecto potencial adverso de las amenazas externas. En cambio si el valor ponderado total fuese igual a *uno* indicaría que las estrategias diseñadas no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas.

Un modelo de la matriz MEFÉ se presenta en el Cuadro 8.

En caso de obtenerse datos de los más fuertes competidores puede utilizarse la Matriz del Perfil Competitivo (MPC). Esta matriz permite identificar a los competidores más importantes de la empresa del proyecto así como sus fortalezas y debilidades con relación a la empresa del proyecto. En esta matriz los factores incluyen tanto elementos internos como externos y los valores se refieren a las fortalezas y debilidades. Un ejemplo de esta se presenta en el Cuadro 9.

Las diferencias importantes entre la matriz MPC y la MEFÉ son las siguientes:

- Los factores críticos de éxito son más generales en la MPC, no incluyen datos específicos y pueden enfocarse a aspectos internos
- No se agrupan en oportunidades y amenazas.
- Los valores y el valor ponderado de las empresas rivales se comparan con los de la empresa del proyecto lo cual proporciona información estratégica interna

Nótese que es la columna de *peso* de la empresa del proyecto la que se utiliza para estimar los valores ponderados de las empresas competidoras. La forma de interpretar el ejemplo presentado en el Cuadro 9 es como sigue:

- Para la empresa del proyecto se definió que el factor más importante es la posición financiera pues es la que resulta con el mayor valor (0.40).
- La calidad del producto es superior para la empresa del proyecto ya que obtuvo el valor más alto (4)

- La posición financiera del Competidor A es pobre ya que se le asignó valor uno, pero este competidor es fuerte con relación al precio (4).
- Considerando todos los factores en conjunto el Competidor B es el más fuerte ya que es el que tiene el mayor valor ponderado total (2.8).

Una palabra de alerta, los números revelan la *fuerza relativa* de las empresas, por ello es necesario asimilar y evaluar la información a fin de que adquiera un significado y apoye la toma de decisiones.

Es conveniente, si fuese posible, que participen varios de los actores involucrados en el proyecto de creación de la nueva empresa en la realización de una auditoría externa para detectar oportunidades y amenazas. En el caso de pequeñas empresas lo más probable es que sea el emprendedor quién la elabore o quién busque apoyo en las instituciones de educación superior para elaborarlo. Para realizar dicha auditoría es necesario obtener información respecto a las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, políticas, legales, tecnológicas, etc.

Las fuentes a donde se puede acudir para información impresa pueden ser periódicos, revistas, informes, documentos gubernamentales, resúmenes, libros, directorios. En tanto que las fuentes no impresas se puede obtener información mediante: encuestas de clientes y proveedores, investigación de mercados, entrevistas, discursos, congresos, ferias.

Otras fuentes alternativas serían índices en las bibliotecas, bancos de datos a través de Internet. Para consultar las fuentes tecnológicas es necesario conocer con precisión que se busca: tema, fuente, nombre de las empresas, industrias.

En México se puede obtener información valiosa en las siguientes instituciones:

- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI)
- Instituto de Información Tecnológica (INFOTEC)
- Cámaras empresariales, industriales, comerciales o de servicios
- Bibliotecas universitarias
- Sistema de Información de las Empresas Mexicanas (SIEM).

**CUADRO 8**  
**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS**  
**(MEFE)**

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	VALOR	VALOR PONDERADO
<b>Oportunidades</b>			
1			
2			
.			
.			
10			
<b>Amenazas</b>			
1			
2			
.			
.			
10			
<b>Totales</b>	<b>1.0</b>		
Fuente: Fred R. David, (1995), <i>Concepts of Strategic Management</i> , Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs, New Jersey, pág. 145. Traducción: Ma. Magdalena Saleme Aguilar			

Este proceso de auditoría externa puede utilizarse por cualquier tipo y tamaño de organización. En empresas pequeñas será más informal pero resulta indispensable entender las tendencias de los elementos clave que las afectarán, asimismo es igualmente importante para las medianas y las grandes conocer los resultados que generan estos procesos.

*Las herramientas descritas deben acompañarse de buen juicio intuitivo de parte de los emprendedores*

**CUADRO 9**  
**EJEMPLO DE MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO**  
**(MPC)**

Factores críticos de éxito	Peso	Empresa del proyecto		Competidor A		Competidor B	
		Valor	Valor Ponderado	Valor	Valor ponderado	Valor	Valor ponderado
Segmento de mercado	0.20	3	0.6	2	0.4	2	0.4
Competitividad del precio	0.20	1	0.2	4	0.8	1	0.2
Posición Financiera	<b>0.40</b>	2	0.8	1	0.4	4	1.6
Calidad del producto	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Lealtad de los Consumidores	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3
<b>TOTALES</b>	1		2.3		2.2		<b>2.8</b>

Fuente: Fred R. David, (1995), *Concepts of Strategic Management*, Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs, New Jersey, pág. 146  
Traducción: Ma. Magdalena Saleme Aguilar

### 4.3 Evaluación de fortalezas y debilidades

Los emprendedores deben identificar los factores internos de su proyecto de empresa porque estos pueden ser fortalezas o debilidades para el mismo. Serán fortalezas si proporcionan una ventaja competitiva, es decir, algo que el proyecto de empresa puede mejorar con relación a la forma en que lo realizan los competidores. En cambio es una debilidad si es algo que la empresa hace mal o no tiene capacidad de hacer.



Al evaluar la importancia de ambos factores los emprendedores deben asegurarse si son factores estratégicos internos o sea si éstas fortalezas o debilidades ayudarán a definir el futuro de la empresa.

Existen diferentes técnicas para detectar, analizar y evaluar las variables o factores internos del proyecto de empresa. Se considera que el más adecuado para las pequeñas empresas es el *análisis funcional* ya que es la forma más sencilla de detectar y analizar el ambiente interno de la empresa.

Los recursos deben considerar las habilidades del personal en cada área funcional para formular e implementar -bajo la guía del emprendedor- objetivos, estrategias y políticas funcionales, además de los recursos financieros, físicos y humanos.

Esto significa que los recursos deben incluir tanto el conocimiento de conceptos analíticos y técnicas de procedimientos comunes a cada área, como la habilidad del personal responsable de cada área para utilizarlos eficientemente. Si se usan en forma eficaz, estos recursos sirven como fuerza para apoyar las decisiones estratégicas.

Son varios los factores internos que habría que detectar y analizar para evaluarlos en términos de fortalezas o debilidades: la estructura, la cultura, los recursos de mercado, los recursos financieros, los recursos de producción, los recursos humanos, el grado de investigación y desarrollo y el sistema de información<sup>23</sup>. Analicemos con mayor detalle cada uno de ellos.

#### 4.3.1 Estructura

Si la estructura es compatible con la estrategia entonces es una fortaleza, pero si es incompatible con la estrategia propuesta es una debilidad y será un obstáculo permanente para ejecutar la estrategia seleccionada.

Existen cuatro tipos básicos de estructura, cada uno tiende a apoyar mejor cierto tipo de estrategia. En la **estructura simple** no existen categorías funcionales ni de producto; es la más adecuada para empresas pequeñas dominadas por el emprendedor, con una o dos líneas de producto, que operan en un nicho de mercado pequeño y fácilmente identificado. Los empleados tienden a ser generalistas y técnicos en todo.

La **estructura funcional** es adecuada para una empresa mediana con varias líneas de productos en un sector industrial. Los empleados tienden a ser

---

<sup>23</sup> Wheelen y Hunger, págs. 121 - 136

especialistas en las funciones importantes como mercadotecnia, finanzas, producción, recursos humanos, entre otras.

La **estructura divisional** es la que tienen las grandes empresas con muchas líneas de productos en diferentes industrias relacionadas, los empleados tienden a ser especialistas funcionales organizados de acuerdo a las distinciones del producto o del mercado.

Finalmente existe la **estructura de conglomerado** o empresa corporativa que es la más adecuada para las grandes corporaciones que ofrecen muchas líneas de productos en diferentes industrias no relacionadas. En realidad esta última es una variante de la estructura divisional donde la empresa corporativa integra legalmente empresas independientes o subsidiarias que operan bajo una sombrilla corporativa que es controlada por los consejos de directores de las subsidiarias.

#### 4.3.2 Cultura

La cultura organizacional es el conjunto de creencias, expectativas y valores que comparten todos los integrantes de la empresa y que deben transmitirse de generación en generación. Generalmente refleja los valores del fundador de la empresa y la misión que éste ha declarado. La cultura incluye la orientación predominante de la empresa. Las funciones básicas de la cultura de una organización son:

- Dar un sentido de identidad a sus empleados
- Ayudar a generar el compromiso de los empleados hacia algo más importante que ellos mismos.
- Agregar estabilidad a la empresa en términos de un sistema social
- Servir como marco de referencia para los empleados que proporcione
- Sentido a las actividades que realizan y sea una guía para una conducta adecuada de su parte.

La cultura organizacional da forma a la conducta del personal de una empresa e influye en todos los niveles por lo tanto puede afectar la habilidad de la empresa para cambiar su dirección estratégica

Una cultura fuerte debe crear la base para lograr una posición competitiva fuerte y no sólo promover la supervivencia de la empresa. No tendrán posibilidades de éxito los cambios que se requieran en la misión, objetivos,

estrategias o políticas, si van en contra de la cultura de la empresa. Cuando la cultura es compatible con la estrategia será una fortaleza importante en caso contrario será una severa debilidad.

#### 4.3.3 Recursos mercadológicos

El objetivo fundamental del área de mercadotecnia es influir en el nivel, el tiempo y el carácter de la demanda de tal forma que ayude a la empresa a lograr sus objetivos. El responsable de realizar esta función será el eslabón más importante de la empresa con los clientes y con la competencia, por lo tanto la selección de esta persona debe realizarse con mucho cuidado. También será importante definir el *segmento de mercado* que planea atender, la *posición del producto* en ese segmento de mercado así como la *mezcla de mercadotecnia* que planea utilizar.

#### Segmentación de mercado

Kotler<sup>24</sup> define la *segmentación de mercado* como la subdivisión de un mercado en distintos subconjuntos de consumidores o compradores que pudieran necesitar mezclas de mercadotecnia diferentes. Existen varios criterios para segmentar el mercado como deseos, recursos, ubicación geográfica, actitudes y hábitos de compra de los consumidores. En función de estos criterios las variables principales para segmentar mercados de consumo son geográficos, demográficos, psicográficos y de la conducta.

La segmentación del mercado revela las oportunidades de segmentos de mercado que se le presentan al emprendedor, pero como no puede atenderlos a todos, por lo menos al inicio, debe decidir cuantos segmentos puede cubrir y como identificar objetivamente los más atractivos. La clave es encontrar el o los segmentos que además de ser atractivos por si solos, debe ser capaz de atenderlos considerando sus capacidades, es decir de seleccionar aquellos en los cuales tenga la mejor ventaja estratégica.

#### Posicionamiento del producto

La posición de un producto es la forma como lo perciben los consumidores de acuerdo a sus atributos más importantes, es el lugar que el producto ocupa en la mente del consumidor con relación a los productos de la competencia. Para simplificar sus decisiones de compra organizan los productos por categorías.

---

<sup>24</sup> Kotler, págs. 255 - 275

La posición de un producto es un conjunto complejo de percepciones, impresiones y sentimientos que los consumidores tienen acerca del producto comparándolo con los productos de la competencia.

Los mercadólogos planean posicionamientos que darán a sus productos la mayor ventaja competitiva en mercados meta seleccionados, y diseñan mezclas de mercadotecnia para establecer las posiciones planeadas. Pueden seguir diferentes estrategias de posicionamiento en función de los atributos específicos del producto, de las necesidades que satisface, de los beneficios que ofrece, de las ocasiones de uso del producto o de los usuarios respecto a otros productos o en contra de un competidor.

Para planear la posición de un producto en el segmento de mercado seleccionado el emprendedor debe hacer un análisis comparativo para identificar las posiciones existentes de sus productos con los de la competencia. Para ello puede utilizar el *Mapa de posicionamiento de producto*.

Las decisiones de posicionamiento de la empresa determinarán quienes son sus competidores. Una vez que ha seleccionado la posición que desea que sus productos tengan en el mercado meta puede darse a la tarea de desarrollar la mezcla de mercadotecnia pormenorizada.

### **Mezcla de mercadotecnia**

Consiste en la combinación específica de las variables clave que puede controlar la empresa y que afectan la demanda para ganar una ventaja competitiva sobre los productos competidores. Estas variables son: *producto*, *plaza*, *promoción* y *precio*. Con relación al *producto* es necesario definir: calidad, características físicas, opciones, estilos, marca, empaque, tamaño, servicio, garantía, devoluciones. Otra variable a analizar es situar la posición de los productos o servicios que planea ofrecer la empresa con relación a su ciclo de vida, ya que la mezcla de mercadotecnia será diferente si el producto se encuentra en las distintas etapas del ciclo de vida de la empresa, a saber: introducción, crecimiento, madurez, declinación. Sobre la *plaza* habrá que decidir canales, cobertura, localidades, inventarios, transporte. Con relación a la *promoción*, las variables a considerar son: publicidad, ventas personales, viáticos que se pagarán a los vendedores, promociones. Finalmente con relación al *precio* será necesario decidir: precio de lista, descuentos, periodos de pago, términos del crédito a otorgar.

Al determinar la mezcla de mercadotecnia es necesario que el emprendedor detecte en que fase del ciclo de vida se encuentra el producto, ya que dicha

mezcla será diferente si el producto esta en la fase de introducción que si esta en la de crecimiento.

#### 4.3.4 Recursos financieros

El objetivo en este rubro es administrar los fondos de la empresa. Es fundamental asegurar las mejores fuentes de financiamiento, el uso de los fondos y el control de su utilización. Es necesario obtener efectivo tanto de fuentes internas como externas y distribuirlo para diferentes usos. También debe monitorearse el flujo de fondos necesarios para realizar las operaciones cotidianas mediante el presupuesto de efectivo (Anexo P) y el estado de perdidas y ganancias (Anexo O). Todas estas actividades deben complementar y apoyar las estrategias de la empresa.

Son dos los aspectos financieros básicos que debe definir el emprendedor: el *apalancamiento financiero* con el que deberá iniciar su empresa y el monto de inversión en activos fijos que requerirá o *presupuesto de inversión*. El primero es la relación entre el total de deuda de la empresa y el total de capital propio. En este sentido es necesario considerar que el punto de equilibrio de la empresa se eleva si se financia con capital externo pues esto hace que se eleven los costos variables. Esto puede ser una debilidad en tiempos de recesión económica y de descenso en las ventas.

El *presupuesto de inversión* es el capital que se requerirá para la adquisición de activos fijos como terrenos, edificios y equipo. Para los emprendedores que normalmente inician con una pequeña empresa, es conveniente evaluar cuidadosamente si les conviene mas rentar edificio o equipo en lugar de adquirirlos, por lo menos en la primera fase de la vida de la empresa.

#### 4.3.5 Investigación y desarrollo

La tecnología que utilizará la empresa ayuda a definir su nicho de mercado y el tipo de competencia que enfrentará. La investigación y desarrollo puede darse a diferentes niveles:

- **Investigación básica**, cuyo objetivo es investigar problemas teóricos. Los indicadores son las patentes que registre y/o las publicaciones que haga con relación a los descubrimientos realizados
- **Desarrollo de productos**, cuyo objetivo es desarrollar nuevos productos o mejorar productos existentes y/o su empaque. Algunos indicadores de este tipo de investigación son el número de productos

nuevos exitosos que se introducen al mercado, el porcentaje de las ventas totales que se deriva de la venta de los productos nuevos.

- **Desarrollo de ingeniería o de procesos** que se concentra en mejorar el control de calidad, diseñar especificaciones y equipo de producción. Los efectos de este tipo de investigación se muestran a través de reducciones constantes en costos de producción unitarios y del número de productos defectuosos.

Si la empresa planea realizar cualquiera de las actividades de investigación y desarrollo debe ser eficiente en transferencia de tecnología; es decir en el proceso de transformar los desarrollos tecnológicos en productos que la sociedad demanda, con el fin de obtener una ventaja competitiva.

#### 4.3.6 Recursos operativos o de producción

El objetivo de estas actividades es desarrollar y operar un sistema que sea capaz de *producir oportunamente* el volumen de productos que se requieren con el *nivel de calidad planeado a costo competitivo*.

Existen tres grandes sistemas de producción: el intermitente, el continuo y el sistema asistido por computadora. El *sistema de producción intermitente* es aquél donde los trabajadores procesan un artículo o un lote en forma secuencial, el trabajo y la secuencia del proceso varía con cada artículo o lote de artículos. En cada estación de trabajo las funciones a realizar determinan los detalles del proceso y el tiempo que se requiere para realizarlo.

Un *sistema de producción continua* es aquél donde existe una línea de producción y los productos se ensamblan o se procesan sobre esa línea.

Gracias al avance tecnológico ha surgido un tercer sistema de producción que permite economías de alcance, es el *sistema asistido por computadora* el cual permite diseñar y producir pequeños lotes en forma económica. Es un sistema flexible donde se combinan partes de la cadena de valor de varios productos para obtener economías de producción, aun cuando se elaboren lotes pequeños de producto. Este sistema permite manufacturar productos personalizados en lotes pequeños con una ganancia lo que significa que tiene las ventajas de los diferentes sistemas descritos anteriormente.

Otro aspecto a considerar es determinar si el sistema es intensivo en mano de obra o en capital. El primero tiene poca maquinaria automatizada y por lo tanto sus costos fijos son bajos, por lo tanto su punto de equilibrio también es bajo.

La ventaja de los sistemas intensivos en mano de obra sobre otro tipo de sistemas, es que operan con bajos niveles de producción y son rentables aunque la utilidad por unidad sea relativamente baja.

En términos de estrategia las empresas que optan por este tipo de sistema deben buscar nichos de mercado para los cuales requieran producir y vender una cantidad razonablemente pequeña de bienes.

En contraste una empresa intensiva en capital tiene grandes inversiones en tecnología y activos fijos, como procesos automatizados y maquinaria sofisticada, utilizan poca mano de obra que debe ser altamente calificada a la cual normalmente le pagan un salario alto, por lo tanto tienen altos costos fijos lo que hace que su punto de equilibrio sea alto. Una vez que alcanzan su punto de equilibrio las utilidades crecen mucho, lo que hace que las empresas que utilizan este sistema sean sumamente competitivas.

Estos sistemas de producción requieren una estrategia con nichos de mercado de gran demanda, pues producen y venden grandes cantidades; sin embargo en tiempos de recesión tienen graves pérdidas.

#### **4.3.7 Recursos humanos**

Es indispensable que exista armonía entre el personal de la empresa y el puesto que desempeñara. La calidad del enlace entre esos dos elementos influirá en el desempeño que tengan los trabajadores, en la satisfacción de los empleados y en el índice de rotación del personal.

Para que se dé esta armonía es conveniente realizar un análisis de puestos, ya que esta herramienta señala por un lado la descripción de las actividades que debe desempeñar la persona que ingrese a cada puesto y por otro las características que deberá tener la persona que ocupe el puesto, por lo menos, en términos de edad, sexo, escolaridad, habilidades especiales, experiencia en puestos similares.

Si las descripciones de puestos se elaboran correctamente, y se actualizan permanentemente, serán útiles para seleccionar al personal de la empresa, evaluar su desempeño, entrenarlo y desarrollarlo; así como para determinar un tabulador salarial justo.

En la misma forma en que el emprendedor debe conocer el número, descripción y calidad del equipo y maquinaria que requiere, también debería saber que tipo de empleados necesitará y que habilidades deberán poseer para lograr eficientemente la estrategia y los objetivos de la empresa. La mejor

estrategia fallará si los empleados no tienen las habilidades requeridas para implementarla.

En la actualidad es importante que los emprendedores conozcan las diferentes opciones que existen al contratar personal como: trabajos de medio tiempo, trabajos compartidos, horarios flexibles, pagos a destajo y uso de equipos de trabajo autónomos; es decir grupos de trabajadores que trabajan juntos sin necesidad de supervisor o capataz, pues ellos son responsables de planear, coordinar, ejecutar y evaluar o controlar su propio trabajo.

Otro aspecto que el emprendedor debe considerar con relación a los recursos humanos es promover un adecuado nivel de calidad de vida en el trabajo para el personal que labore en el proyecto de empresa. La *calidad de vida en el trabajo* es el grado en que los trabajadores de una empresa pueden satisfacer sus necesidades personales vitales a través de su colaboración en la empresa. Esto se puede lograr si se introduce un sistema participativo para solucionar los problemas de trabajo, se reestructura el trabajo, se introduce un sistema de recompensas innovador, se mejora el ambiente de trabajo.

En síntesis la calidad de vida en el trabajo debe enfatizar su dimensión humana. Se ha reportado que un elevado nivel de calidad de vida en el trabajo favorece una cultura participativa y eleva la productividad y la calidad de los bienes producidos.

Con relación a las habilidades que debe poseer el personal, Porter indica que la única ventaja de largo plazo que tienen las empresas que operan en los países industrializados está en que sus recursos humanos posean las habilidades que exige el avance tecnológico, la globalización y las investigaciones sobre la conducta laboral y la productividad. Esto hace que sea muy importante que las pequeñas empresas diseñen estrategias adecuadas de capacitación y desarrollo para su personal.

#### **4.3.8 Sistema de información**

Un sistema de información se diseña para administrar el flujo de información al interior de la empresa de tal forma que permita mejorar la productividad y la toma de decisiones.

La información debe recopilarse, almacenarse y sintetizarse adecuadamente para responder tanto a la problemática estratégica como a la operativa. Esto hace que los sistemas de información de las empresas se conviertan en una fortaleza o en una debilidad, ya que no sólo ayudan a rastrear la información del entorno o controlar las diferentes actividades de la empresa sino que pueden proporcionarle una ventaja competitiva.



Los objetivos que persigue un sistema de información empresarial son los siguientes:

- Proporciona con oportunidad señales de problemas tanto externos como internos
- Permite automatizar operaciones rutinarias como: nóminas, reportes de inventario, cuentas por pagar y por cobrar y algunos otros reportes que se puedan generar a partir de la base de datos en forma automática. Esto reduce los requerimientos del personal que lo haga y aumentan la calidad de la información y de los sistemas.
- Apoya la toma de decisiones programadas en todos los niveles como en la programación de la producción o para fincar pedidos para la compra de insumos, información que es necesaria para tomar decisiones estratégicas

Con el fin de detectar si el sistema de información es una fortaleza o una debilidad el emprendedor debe definir el nivel de desarrollo de dicho sistema. Algunas investigaciones realizadas han identificado cuatro niveles de desarrollo. En el *primer nivel* las empresas lo utilizan para mejorar la eficiencia, por ejemplo para elaborar las facturas, capturar datos, elaborar reportes. Al hacerlo ahorran dinero pero no obtienen ninguna ventaja competitiva, como en el caso de American Airlines (AA), en esta fase, lo utilizó para saber que asientos estaban disponibles en sus vuelos.

En un *segundo nivel* tratan de diferenciarse de sus competidores utilizando el sistema de información para introducir productos o servicios nuevos que se entregan electrónicamente a los actuales clientes. En esta fase AA conectó su sistema con el sistema de las agencias de viaje lo cual facilitó las reservaciones para sus pasajeros e hizo que sus ventas aumentaran.

En el *tercer nivel* las empresas buscan vender nuevos productos o servicios a nuevos clientes basados en información. En esta fase AA abrió su sistema de información a otras compañías de aviación con lo que además de obtener utilidades elaborando boletos para otras aerolíneas, incremento también sus ventas.

Finalmente en el *cuarto nivel* las empresas desarrollan productos o servicios nuevos e innovadores basados en el sistema de información sobre una base permanente. En esta fase AA empezó a vender información que reunió de las agencias de viaje y utilizando su base de datos ofrece viajes gratuitos en función de las millas que acumulan sus clientes.

### 4.3.9 Apoyos para detectar los factores estratégicos internos

En los Anexos B al F se incluyen algunas preguntas clave de auditoría interna para facilitar la detección de las fortalezas y debilidades del proyecto de empresa. Si la respuesta a las preguntas listadas en los anexos es **NO** puede indicar una debilidad en potencia. En cambio una respuesta positiva sugiere una fortaleza potencial. El significado estratégico y las implicaciones de las respuestas dependerán del tipo de empresa y del sector industrial en que se ubique el proyecto de empresa.

Una vez detectadas las fuerzas y debilidades puede vaciarse esta información en la Matriz de Evaluación de los Factores Estratégicos Internos (MEFI). Un modelo de esta matriz se presenta en Cuadro 10. Para realizar la síntesis de esta información se puede seguir el procedimiento que sugieren Wheelen y Hunger<sup>25</sup>, el cual se presenta a continuación:

1. Identificar y listar de 5 a 10 fortalezas y debilidades (Columna A).
2. Asignar un peso a cada factor. El rango debe ser de 1.0 (más importante) a 0.0 (no importante). El criterio es el impacto de ese factor en la posición estratégica de la empresa. Todos los factores deben sumar 1.0 sin importar el número de factores considerados (Columna B).
3. Asignar un valor de 5 a 1 a cada factor donde 5 corresponda al calificativo de sobresaliente, 4 por encima del promedio, 3 al promedio 2 por debajo del promedio y 1 pobre (Columna C).
4. Multiplicar el peso asignado por el valor con lo que se obtendrá un peso ponderado (Columna D).
5. Sumar los valores ponderados de la Columna D para determinar el valor ponderado total de la empresa del proyecto. Este puede ser de uno a cinco correspondiendo para sobresaliente una calificación de 5, para el promedio una calificación de 3 y de pobre una calificación de uno. En síntesis, el valor total ponderado indicará que tan bien respondería la empresa, considerando sus factores estratégicos internos

---

<sup>25</sup> Wheelen y Hunger, págs.135 - 136

## 4.4 Generación y selección de la estrategia

### 4.4.1 Generación de estrategias

David<sup>26</sup> define a la estrategia como el enlace que hace el emprendedor entre los factores estratégicos internos y los externos que se han sido identificados. Por lo tanto si se desea iniciar una empresa que tenga éxito deben desarrollarse y ejecutarse estrategias valiosas.

En el ámbito de la pequeña empresa debe desarrollarse una estrategia de negocio o estrategia competitiva, la cual se centra en mejorar la posición competitiva de los productos o servicios dentro de una industria específica o dentro del segmento de mercado al que pretende servir la empresa del proyecto. La estrategia de negocio se enfoca o dirige a señalar cómo podrá competir la empresa en ese negocio y sector industrial. Porter<sup>27</sup> propone tres estrategias competitivas genéricas: **competir con bajos costos, sobre la base de diferenciación o por concentración.**

La **estrategia de bajos costos** consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo. Este tipo de estrategia requiere:

- a) Instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente.
- b) Un vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia.
- c) Rígidos controles de costos y gastos
- d) Minimizar los costos en área como investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas, publicidad.

Si la empresa tiene una posición de bajos costos logra obtener rendimientos mayores al promedio en su sector industrial a pesar de la presencia de una intensa competencia. Esta posición se convierte en un escudo que protege a la empresa de:

- a) La rivalidad de sus competidores ya que le permitirá obtener utilidades hasta en periodos de fuerte competencia con base en precios bajos.

---

<sup>26</sup> David, pág. 199

<sup>27</sup> Porter, págs. 56 - 61

- b) Los compradores poderosos, ya que solo podrán ejercer su poder para hacer bajar los precios con el competidor que le sigue en eficiencia;
- c) Los proveedores fuertes pues le brinda mayor flexibilidad para hacer frente a los aumentos de costo de los insumos, le ofrece gran poder de negociación debido a que compra grandes volúmenes. Sus precios bajos sirven de barrera de entrada pues pocas empresas podrían lograr la ventaja de costo de la empresa líder. Como resultado las empresas que siguen esta estrategia tienden a tener un retorno sobre la inversión por encima del promedio de la industria.

**CUADRO 10  
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS  
FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS (MEFI)**

<b>FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS (A)</b>	<b>PESO (B)</b>	<b>VALOR (C)</b>	<b>VALOR PONDERADO (D)</b>
<b>Fuerzas</b> 1 . .n			
<b>Debilidades</b> 1 . .n			
<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>Valor ponderado total de la empresa</b>
Fuente: T.L.Wheelen, J.D.Hunger, <i>Internal Strategic Factor Analysis Summary (IFAS)</i> , 1991, citado por Wheeelen y Hunger, pág.136 Traducción: Ma. Magdalena Saleme Aguilar.			

Los factores que proporcionan una posición de bajo costo por lo general también ponen barreras de ingreso al sector industrial en términos de economías de escala o de ventajas de costo.

Para lograr esta estrategia la empresa requiere una elevada participación en el mercado, acceso favorable a las materias primas, diseño de productos que facilite su manufactura, tener una amplia línea de productos relacionados para poder prorratar los costos, servir a todos los grupos importantes de clientes y lograr ventas en volumen.

Una estrategia de este tipo necesita una fuerte inversión de capital inicial en equipo de primera categoría, precios agresivos y el potencial para soportar pérdidas iniciales con el objeto de lograr una alta participación en el mercado, que a su vez le permite obtener economías de escala que hagan bajar aún más sus costos. También requiere una gran infraestructura de producción masiva que sea eficiente, tener mucha experiencia administrativa que le permita lograr una reducción de costos rigurosa, un estricto control de costos y gastos generales, cancelar las cuentas de clientes poco importantes y minimizar costos en áreas como investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas, publicidad. Debido a sus bajos costos el líder puede establecer un precio más bajo que el de sus competidores obteniendo así una utilidad satisfactoria

Una vez que logra posicionarse en el mercado proporciona utilidades elevadas que puede reinvertir en equipo nuevo e instalaciones modernas para mantener el liderazgo.

La **estrategia de diferenciación** consiste en ofrecer al mercado un producto único. La diferenciación puede darse de diferentes formas como diseño o imagen de marca, en tecnología, en características particulares del producto, en servicio al cliente, en la forma de distribuir el producto, en calidad.

Este tipo de estrategia tiene un fuerte impacto en los costos, sin embargo el objetivo estratégico no es este sino la diferenciación del producto, *el objetivo es hacer que sea un producto único en el mercado.*

La diferenciación del producto logra la lealtad de los clientes hacia la marca y hace que sea menor la sensibilidad al precio, lo cual se transforma en una barrera de ingreso.

Produce márgenes más elevados para tratar con el poder de los proveedores y hace más débil el poder de los compradores pues estos no tienen alternativas comparables debido a que el producto es único. También permite que la empresa logre una posición fuerte ante los posibles sustitutos que ofrezcan los competidores.

Esta estrategia impide a veces lograr una elevada participación en el mercado pues a menudo requiere de una percepción de exclusividad, lo cual es incompatible con una alta participación de mercado.

Este tipo de estrategia requiere actividades que son costosas como una extensa investigación, un diseño novedoso, materiales de alta calidad, un fuerte apoyo al cliente.

Finalmente la **estrategia de concentración o alta segmentación de mercado** consiste en centrar la atención de la empresa en un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. *Se construye para servir muy bien a un objetivo particular.* Se basa en la premisa de que la empresa puede servir a su estrecho objetivo estratégico con mayor eficacia que los competidores. Como resultado la empresa puede lograr diferenciación o costos inferiores al satisfacer mejor las necesidades del mercado meta.

Las diferencias de las tres estrategias genéricas se pueden apreciar en conjunto en el Cuadro 11.

Las empresas pequeñas deben orientarse a ocupar nichos de mercado a los que puedan servir eficazmente mediante la especialización. Estos nichos deben ser de poco o nulo interés para las empresas más grandes. Un nicho de mercado ideal tendría las siguientes características:

- Tamaño y poder adquisitivo suficiente para ser lucrativo para la empresa
- Potencial de crecimiento
- Ser insignificante para los competidores más grandes

Además la empresa deberá tener las habilidades y recursos necesarios para servirlo eficazmente y poder defenderse de los ataques de los competidores.

Porter señala que las empresas que siguen una sola estrategia con claridad tienen mayores probabilidades de desempeñarse bien.

**CUADRO 11**  
**ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL PORTER**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	VENTAJA ESTRATÉGICA	
	Exclusividad percibida por el cliente	Posición de bajo costo
Todo un sector industria	Estrategia de diferenciación	Estrategia de liderazgo en costos
Solo a un segmento en particular	Estrategia de concentración o de alta segmentación de mercado	
Fuente: Porter, Michael E., (1980), <i>Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia</i> , CECSA, México, pág. 60		

Porter señala que los segmentos de mercado deben tener compradores con necesidades especiales, un sistema de producción o distribución que atienda mejor el mercado meta, que haga diferente a la empresa del proyecto de las de sus competidores en ese segmento de mercado.

Si un conjunto de empresas siguen la misma estrategia se dice que forman un *grupo estratégico* y la empresa de ese grupo que aplique mejor la estrategia seleccionada, tendrá las mayores utilidades.

La ventaja competitiva de una empresa en una industria se determina por su ámbito competitivo o sea por la amplitud del mercado meta que desea atender la empresa. Esta amplitud se define en términos del rango de variedad de productos que producirá, de los canales de distribución que utilizará, del tipo de compradores que servirá, de las áreas geográficas en las que planea vender y del grupo de industrias relacionadas en las que competirá.

Si la elección es un ámbito amplio (mercado masivo) o uno reducido (nicho de mercado) y se combina con las dos estrategias genéricas definidas anteriormente resultan cuatro diferentes tipos de estrategia: La de liderazgo en costos, la de diferenciación, la centrada en costos y la centrada en diferenciación.

#### 4.4.2 Selección de la mejor estrategia

Una vez que el emprendedor ha identificado y evaluado estrategias alternativas debe seleccionar una para llevarla a la fase de ejecución. Para seleccionar la más adecuada para el proyecto de empresa puede utilizar diferentes técnicas. Para el caso de las pequeñas empresas industriales quizá la más adecuada sea la Matriz DOFA –Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas- pues permite sintetizar las oportunidades y amenazas externas con las fortalezas y debilidades internas que han sido detectadas. El proceso para construir la matriz DOFA es el siguiente:

- Listar 10 oportunidades clave (Matriz MEFE)
- Listar 10 amenazas clave (Matriz MEFE)
- Listar 10 fortalezas clave (Matriz MEFI)
- Listar 10 debilidades clave (matriz MEFI)
- Combinar las fortalezas (F) con las oportunidades (O). El resultado serán las diferentes estrategias **FO** que pueden presentarse
- Combinar las debilidades (D) con las oportunidades (O). Resultarán las estrategias **DO**
- Combinar las fortalezas (F) con las amenazas (A). El resultado serán las estrategias **FA**
- Combinar las debilidades (D) con las amenazas (A) con lo cual resultarán las estrategias **DA**

Este proceso se visualiza gráficamente en la llamada Matriz DOFA que se presento en el Cuadro 12 Las estrategias **FO** utilizan las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades detectadas, son estrategias ofensivas. En cambio, las estrategias **DO** tratan de fortalecer o disminuir las debilidades detectadas para aprovechar las oportunidades clave. Algunas estrategias de este tipo serían: asociarse con otra empresa que esté fuerte en ese factor, adquirir una tecnología que le permita aprovechar la oportunidad, o



bien capacitar personal para que adquiriera las habilidades técnicas que se requieren.

Las estrategias **FA** utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas del medio ambiente. Por ejemplo Texas Instruments tenía un excelente departamento de abogados que era una de sus fortalezas y lo utilizó para cobrar 700 millones de dólares por concepto de regalías y daños que le causaron 9 empresas japonesas y coreanas que no respetaron patentes de semiconductores y tarjetas de memoria. Estas empresas son una amenaza pues copian ideas, innovaciones y productos patentados.

Si una empresa tiene los recursos humanos y financieros que se requieren para distribuir sus propios productos -lo cual es una fortaleza interna- y se encuentra en una situación donde los distribuidores son poco confiables, caros e incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa -que representa una amenaza externa- entonces podría implantar una estrategia de integración hacia adelante que es una estrategia tipo **FA**.

Finalmente las estrategias **DA** son de tipo defensivo, su objetivo es reducir las debilidades y evitar las amenazas. Se puede optar por una estrategia tipo **DA** cuando una empresa tiene capacidad de producción en exceso (debilidad) y se observa una declinación en ventas o utilidades en la industria (amenaza), entonces sería adecuado optar por una estrategia de diversificación concéntrica.

## CUADRO 12

### MATRIZ QUE INTEGRA DEBILIDADES. OPORTUNIDADES. FORTALEZAS. AMENAZAS (DOFA)

INTERNAS	FORTALEZAS (F) (Listar fortalezas clave)	DEBILIDADES (D) (Listar debilidades clave)
EXTERNAS ORTUNIDADES (O) (Listar oportunidades clave)	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
AMENAZAS (A) (Listar amenazas clave)	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)

Fuente: Zimmerer, Thomas, Norman M. Scarborough (1996), *Entrepreneurship and New Venture Formation*, Prentice Hall, New Jersey, pág. 158.  
Traducción: Ma. Magdalena Saleme Aguilar

#### 4.4.3 Estrategias específicas

Según David<sup>28</sup>, las diferentes estrategias que una empresa implementaría pueden clasificarse en cuatro grupos y trece acciones. El primero contiene estrategias de integración. En el segundo grupo están las estrategias intensivas que se pueden implementar a través de acciones de penetración de mercado, de desarrollo de mercado o de desarrollo de producto. Un tercer grupo son las estrategias de diversificación que incluyen acciones de diversificación concéntrica, diversificación conglomerada y de diversificación horizontal. El último grupo puede diseñar estrategias de negocio en participación, de retirada, de desinversión y de liquidación. A continuación se describen las características esenciales de cada una de ellas y sus acciones específicas.

En el grupo de **estrategias de integración** se encuentran dos tipos: la vertical y la horizontal. Las *estrategias de integración vertical* tienen por objetivo permitir a la empresa controlar varias fases de un mismo proceso productivo mediante la fusión o absorción de empresas, de forma que se expande hacia atrás en la cadena productiva de valor, hacia la fuente de materias primas (proveedores) o hacia delante, es decir hacia el último consumidor (distribuidores). En el caso del control sobre los distribuidores se trata de una *integración hacia delante*; cuando el control se da con los proveedores *la integración es hacia atrás*.

La *estrategia de integración horizontal* se da cuando una empresa persigue abarcar una mayor cuota de mercado mediante la fusión o absorción de una o varias empresas del sector industrial.

En la actualidad muchos consumidores compran productos que utilizan subproductos o empaques reciclables. Condición que obliga a algunas empresas a integrarse hacia atrás con los proveedores de empaques. Una forma de realizar la integración es utilizando el *outsourcing*, es decir contratar con otra empresa servicios especiales por subcontratación cuando se trata de fabricar un bien que resulta incosteable elaborar a la empresa subcontratante.

Finalmente la integración horizontal permite controlar o comprar empresas competidoras lo cual es una tendencia de crecimiento. Otras formas de integración horizontal es la adquisición de empresas que les permitirá tener mayor ventaja competitiva.

Una adquisición se da cuando una empresa más grande compra otra más pequeña. Una fusión se produce cuando dos empresas del mismo tamaño se unen para formar una sola empresa, en estos casos la unión es deseada o

---

<sup>28</sup> David, págs. 54-62

aceptada por ambas empresas. Cuando la fusión no es deseada se trata de una absorción.

Un segundo grupo son las **estrategias intensivas**. Se les llama así porque requieren de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de la empresa. Este tipo de estrategia puede darse mediante acciones de *penetración de mercado, de desarrollo de mercado y de desarrollo de producto*. La de *penetración de mercado* consiste en aumentar la participación en el mercado para los productos o servicios que ya se están ofreciendo en los mercados actuales mediante un mayor esfuerzo de mercadotecnia. Esta estrategia se implementa aumentando el número de vendedores y/o de gastos de publicidad, ofreciendo artículos promocionales o los esfuerzos publicitarios. La *estrategia de desarrollo de mercado* tiene por objetivo introducir productos o servicios existentes en nuevas áreas geográficas. En cambio la *estrategia de desarrollo de productos* busca aumentar el monto de las ventas mejorando o modificando productos o servicios existentes. Esta estrategia requiere de fuertes gastos en investigación y desarrollo.

Las **estrategias de diversificación** son cada vez menos populares pues resulta difícil para una organización administrar diversos tipos de negocio sin embargo en algunos casos son las estrategias más adecuadas. La diversificación puede ser *concéntrica, horizontal o de conglomerado*. La *estrategia de diversificación concéntrica* consiste en agregar nuevos productos o servicios que estén relacionados con los productos o servicios existentes. La *estrategia de diversificación horizontal* significa ofrecer a los consumidores actuales nuevos productos o servicios que no tienen relación con los productos existentes. El riesgo que puede tener este tipo de estrategia es que la empresa no domine la tecnología o los factores de éxito que requieren los nuevos productos. Una ventaja es que la empresa ya conoce a los consumidores.

La *estrategia de conglomerado* consiste en agregar nuevos productos y servicios sin relación entre ellos con el fin de obtener utilidades.

Las **estrategias defensivas** tienen por objeto proteger a la empresa de los embates de la competencia. En este tipo de estrategia pueden darse cuatro diferentes acciones: *participar, retirarse, desinvertir o liquidar la empresa*.

La **estrategia de participación** significa establecer arreglos o contratos de cooperación con otras empresas. Algunas formas de cooperación son: *el negocio en participación o joint venture* que consiste en que dos o más empresas forman una sociedad temporal o consorcio con el objeto de aprovechar una oportunidad. A menudo forman una empresa diferente y

comparten acciones en ella. Este tipo de arreglo permite establecer redes entre empresas y así pueden competir internacionalmente.

Otros tipos de cooperación se dan mediante asociaciones para actividades concretas como investigación y desarrollo, distribución de productos, compartir una patente o un proceso de manufactura.

Para que tenga éxito la colaboración entre empresas competidoras, las empresas deben contribuir con algo distinto que complemente o refuerce alguna debilidad de una de las empresas como tecnología, distribución, investigación básica o capacidad de producción.

Existe un riesgo importante en los arreglos de cooperación y es que se pueden dar importantes transferencias de habilidades o de tecnología puesto que las interacciones se dan entre personas que conviven estrechamente durante el periodo de la cooperación como ingenieros, expertos en desarrollo de productos o expertos mercadólogos.

La *estrategia de retirada* se da cuando una organización se reagrupa mediante una reducción de costos y activos fijos para hacer frente a un descenso en las ventas y/o en las utilidades. También se le conoce como estrategia de reorganización o de vuelta, está diseñada para fortalecer la competencia básica distintiva de la empresa. Cuando se decide implementar esta estrategia se trabaja con recursos limitados y presiones de todos los participantes. Las acciones concretas que pueden producirse son: vender terrenos o edificios para obtener liquidez, podar líneas de productos, cerrar negocios marginales o fábricas obsoletas, automatizar procesos, reducir el número de empleados, instalar sistemas de control de gastos. En algunos casos es mejor declarar la empresa en quiebra o bancarrota pues le permite eludir las deudas más importantes y cancelar contratos sindicales.

La *estrategia de desinversión* consiste en vender parte de los negocios de la empresa, a menudo se utiliza para obtener capital para inversiones o adquisiciones estratégicas o bien para que la empresa se deshaga de negocios que solo proporcionan pérdida de utilidades, o aquellos que requieren mucho capital o bien que no encajan con el resto de los negocios de la empresa.

Finalmente la *estrategia de liquidación* es aquella que consiste en cerrar la empresa vendiendo en lotes todos sus activos por su valor de mercado. Esta estrategia significa que la empresa ha fracasado por lo tanto es una estrategia difícil de aceptar, sin embargo constituye una mejor opción dejar de operar que continuar perdiendo dinero.

### **CAPITULO III**

## **CONTENIDO Y PROCESO DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO**

En el capítulo anterior se presentó el proceso que debe seguirse durante la elaboración de un plan estratégico, al final se incluyeron algunas recomendaciones generales de cómo adaptar los conceptos y las técnicas expuestas en caso de aplicar ese proceso en pequeñas empresas.

Al respecto vale la pena destacar lo que Mintzberg<sup>29</sup> dice con relación a la planeación: ésta consiste en analizar y desmenuzar información para detectar oportunidades. La información permite reducir la incertidumbre con lo cual se reduce el riesgo del proyecto y se mejoran las posibilidades de éxito. Como la obtención de información tiene un costo debe seleccionarse cuidadosamente solamente la información necesaria considerando que el beneficio que proporcione debe justificar el costo. Este aspecto es particularmente importante para el caso de pequeñas empresas.

Recordemos que la visión plantea el panorama del mejor mundo que el emprendedor desea crear, especifica el fin no los medios. Indica hacia dónde llevaría el emprendedor la empresa que esta planeando crear pero no señala el camino que debe tomar. Deja abierto el potencial para plantear un amplio rango de posibilidades y cursos de acción; por lo tanto es necesario evaluar dichos cursos de acción en términos de su eficiencia y eficacia para lograr que la organización dirija sus acciones hacia la visión del emprendedor.

La misión concreta más el ideal del emprendedor, ya que define la naturaleza del proyecto de empresa, establece objetivos y plantea la forma en que piensa lograrlos a través del establecimiento de estrategias.

La estrategia es el marco que guía las acciones y el pensamiento del emprendedor y de los empleados de una organización, define las áreas más importantes de distribución de los recursos y señala los principales programas de actividad de la empresa del proyecto.

En concreto la estrategia de negocio o estrategia competitiva se centra en mejorar la posición competitiva de los productos o servicios que ofrecerá la empresa dentro de un segmento de mercado.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Citado por Wickham, pág. 143

<sup>30</sup> Wheelen y Hunger, pág. 183

David<sup>31</sup> señala que una empresa puede adoptar cualquiera de los cuatro tipos de estrategia que existen: de integración, intensivas, de diversificación o defensivas explicadas anteriormente.

Para seleccionar la estrategia más adecuada deben considerarse por lo menos los siguientes determinantes: el mercado meta, el rango de variedad de productos que ofrecerá, los canales de distribución que utilizará, el tipo de consumidores que servirá, las áreas geográficas en las que venderá y el grupo de industrias relacionadas en las que competirá.

Considero que las pequeñas empresas deben competir utilizando **estrategias intensivas sobre la base de diferenciación de productos en un nicho de mercado**. Las razones son varias: mediante la estrategia de diferenciación debe proporcionarse al consumidor un valor único y superior al que le ofrece la competencia en términos de la calidad del producto, de los rasgos o características especiales que debe tener o del servicio posventa que planea ofrecer el emprendedor lo cual puede ser factible. Optar por un nicho de mercado permite concentrar las habilidades y recursos en un ámbito reducido de mercado, concentrándose en un grupo específico de consumidores. Con relación a la línea de productos lo más aconsejable es que inicien con una línea pequeña e incluso con un solo producto.

## 1 - CONTENIDO DE LA ESTRATEGIA

Wickham<sup>32</sup> define la estrategia como el conjunto de acciones que el emprendedor realiza para lograr los objetivos del proyecto. La estrategia de una organización es multifacética, puede visualizarse desde diferentes ángulos; sin embargo hay una distinción básica entre el contenido y el proceso de la estrategia. El contenido se asocia con lo que la empresa hará mientras que el proceso es el camino que el emprendedor piensa seguir.

El *contenido* de la estrategia tiene tres áreas de decisión: *los productos a ofrecer, los mercados a servir y la aproximación que se tomará para competir*, es decir, la *mezcla de mercadotecnia* más adecuada para alcanzarlo.

La decisión sobre los productos a ofrecer debe tomarse en función de los siguientes elementos:

- ¿Qué tipo de productos debe ofrecer la empresa?
- ¿Cuáles serán las características de dichos productos?

---

<sup>31</sup> David, págs. 57 - 59

<sup>32</sup> Wickham, pág. 121

- ¿Cómo satisfarán las necesidades de los consumidores?
- ¿Qué beneficios ofrecerán dichos productos?
- ¿Qué mezcla de elementos físicos y de servicios deben ofrecerse con el producto?
- ¿De qué forma encontrará el consumidor más atractivos esos productos?
- ¿Qué costo unitario es aceptable?
- ¿Cómo se relaciona este costo con el precio?
- ¿Qué tan amplio debe ser el rango de productos a ofrecer? ¿Qué variedad será necesaria?

Para contestar éstas y otras interrogantes se analiza el concepto de producto desde el punto de vista de la mercadotecnia

### 1.1 Los productos a ofrecer

Desde la perspectiva de mercado "un producto es un complejo de atributos tangibles e intangibles... que el comprador puede aceptar como algo que ofrece satisfacción a sus deseos o necesidades"<sup>33</sup>. Esta definición coincide con el concepto de oportunidad de negocio que se desarrolló en el capítulo anterior.

Los productos pueden clasificarse en dos grandes grupos: de consumo e industriales. Los primeros están destinados a ser utilizados y adquiridos por los consumidores finales para satisfacer sus deseos y/o necesidades. Los productos industriales son aquéllos que se utilizan en la producción de otros bienes y normalmente son adquiridos por empresas. Esta diferenciación es fundamental, pues afecta las decisiones sobre distribución, promoción y fijación de precios.

Los productos de consumo se subdividen en cuatro categorías: de conveniencia, de comparación, de especialidad y no buscados.

Los industriales se clasifican a su vez en siete categorías, según sus características y usos: materias primas, equipo pesado, equipo auxiliar, partes

<sup>33</sup> Definición de William F. Stanton, citado por Laura Fisher, pág.118

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

componentes, materiales de procesos, suministros de consumo y servicios organizacionales<sup>34</sup>.

### 1.1.1 Línea y mezcla de productos

En función de la relación que exista entre los productos que ofrezca una empresa es importante entender los conceptos de *elemento de producto*, *línea de productos* y *mezcla de productos*. El *elemento de producto* es una versión específica de un producto que puede determinarse como una oferta distinta entre los productos de una organización.<sup>35</sup> Un ejemplo son los pantalones de mezclilla para caballero marca Levi's.

La *línea de productos* es un grupo de elementos de producto muy relacionados que se conciben como una unidad debido a consideraciones técnicas de mercadotecnia o de uso final.

Algunos ejemplos son la línea de pantalones de mezclilla para dama de Levi's; la línea blanca de aparatos eléctricos para uso doméstico: refrigeradores, estufas, lava vajillas, hornos, etc.

Finalmente la *mezcla de productos* es el grupo total de productos que una empresa pone a disponibilidad de sus clientes. La mezcla tiene dos dimensiones: *profundidad* que se mide por el número de productos diferentes que se ofrecen en cada línea de productos, también se le conoce como surtido (tamaños, modelos, precios, calidad, etc.). La otra dimensión de la mezcla de productos es la *amplitud*, que se mide por el número de líneas de productos que ofrece una organización, a esta dimensión se le conoce como variedad.

Algunos productos de Nestlé pueden ejemplificar estas dos dimensiones. La mezcla de productos de esta empresa está representada por sus líneas: leches, cafés, chocolates, sazonzadores, frijoles, salsas, refrescos. Tomando como ejemplo la línea de sazonzadores la amplitud está representada por el consomé Maggie, el consomate Maggie y el jugo Maggie. La profundidad por las diferentes presentaciones y tamaños: en polvo, en cubos o en frasco de 225 grs. a 1 Kg y de 100 ml a 717 ml

### 1.1.2 Ciclo de vida de los productos

Este puede ser un marco de referencia útil para desarrollar estrategias eficaces de mercadotecnia en función de las diferentes etapas del ciclo de vida del producto:

<sup>34</sup> Pride y Ferrell, págs. 277 - 280

<sup>35</sup> Ibidem pág. 280



Las etapas por las que transita un producto son de **introducción** del producto en el mercado, la de **crecimiento** que es el período en que el mercado acepta el producto, la de **madurez** o sea el período en que disminuye el crecimiento de las ventas, debido a que el producto ha logrado su aceptación por la mayoría de los compradores potenciales y finalmente la de **declinación** que es cuando las ventas muestran un fuerte deterioro.

Cuando los productos están en la etapa de **introducción** el objetivo de la (s) estrategia (s) de mercadotecnia es ganar mercado para el producto. En cambio en la etapa de **crecimiento** el objetivo de las estrategias de mercadotecnia es de penetración o expansión del mercado. Durante la etapa de **madurez** estarán orientadas a sostener el producto en el mercado a través de mejorar la calidad, buscar nuevos usos para el producto, nuevos usuarios o nuevos segmentos de mercado. Si están en la etapa de **declinación** pueden seguirse tres diferentes estrategias: la de **mantenimiento del producto en el mercado**, esperando que los competidores lo abandonen; la de **siega** que consiste en reducir varios costos, esperando que las ventas permanezcan estables con lo cual la utilidad se mantiene y la de **terminación** que significa eliminar el producto de la línea de productos de la empresa.

### 1.1.3 Diferenciación de productos<sup>36</sup>

Es el proceso de crear y diseñar productos de modo que los consumidores los perciban diferentes a los productos de la competencia. Las diferencias pueden ser reales como calidad, características, estilos o precios, o bien diferencias creadas por las percepciones subjetivas o imaginarias del consumidor, las cuales por lo general se basan en la imagen del producto.

La marca es el elemento más importante que diferencia un producto de otro; sin embargo por sí sola no es parte de la creación física y del diseño de un producto. Analicemos con mayor detalle la calidad, el diseño y las características del producto así como los servicios de soporte.

- **Calidad del producto**

La calidad se refiere a las características generales de un producto que le permiten desempeñarse como se espera para satisfacer las necesidades del cliente. La calidad tiene significados diferentes para cada cliente, lo más común es que se exprese en el mercado de consumidores a través de durabilidad, facilidad de uso del producto, confiabilidad, facilidad de

---

<sup>36</sup>Ibidem, págs. 285 - 291

mantenimiento. En el mercado industrial la calidad se manifiesta, entre otros elementos, en conveniencia técnica y facilidad de reparación.

En todos los casos existen dos elementos de calidad que hay que considerar: el *nivel* y la *consistencia*. El nivel es la cantidad de calidad que tiene un producto, es un concepto relativo y se juzga comparando el nivel de calidad con productos de la misma categoría. La consistencia, en cambio, es la capacidad de un producto para ofrecer siempre el mismo nivel de calidad en el transcurso del tiempo, implica también una comparación con el mismo producto en diferentes momentos. Las empresas que ofrecen el mismo nivel de consistencia tienen una gran ventaja competitiva sobre sus rivales.

- **Diseño y características del producto.**

Diseñar un producto significa concebirlo, planear su elaboración y realizarlo. Incluye todas las características físicas de un producto. Un componente del diseño es el estilo o sea su apariencia física, es una característica que favorece que determinados productos se vendan con mayor rapidez. Asimismo un buen diseño implica más que la apariencia del producto, incluye funcionalidad y utilidad. Las características del producto son aquéllas que le permiten realizar determinadas funciones. Una empresa puede diferenciar sus productos añadiendo o eliminando características. Mientras más características tenga un producto, más alto será su precio y con frecuencia mayor será la calidad percibida por los consumidores.

En este contexto, las características de un producto pueden ir desde la versión base con las características esenciales, lo cual repercute en un precio bajo, hasta la versión sofisticada con precio alto.

- **Servicios de soporte**

Son una forma de diferenciar los productos y significan esfuerzos humanos o mecánicos que agregan valor a un producto. También se les conoce como servicios al cliente y pueden ser: instalación, financiamiento, entrenamiento al cliente, garantías, reparación, horarios especiales, estacionamiento adecuado.

## 1.2 El mercado meta o mercado objetivo

Pride y Ferrell<sup>37</sup> definen el mercado como un conjunto de personas que tiene necesidades dentro de una determinada categoría de productos y cuentan con la capacidad, la disposición y la autoridad para comprar esos productos. Por lo

---

<sup>37</sup> Ibidem, págs. 235 - 261.

tanto para que se constituya un mercado las personas que lo integran deben cumplir cuatro requisitos:

- Tener necesidades de un determinado producto dentro de una categoría del producto
- Tener capacidad para comprar el producto
- Estar dispuestos a usar su poder adquisitivo
- Tener autoridad para comprar el producto específico

Prácticamente es imposible que una empresa pueda ofrecer un universo de productos para satisfacer todas las necesidades de los consumidores; por ello deben definir el segmento de mercado al que planean ofrecer sus productos. Este segmento de mercado es lo que se conoce como *mercado meta* o *mercado objetivo*; es el grupo de personas u organizaciones al cual una empresa orienta o dirige sus productos.

La selección de mercado meta es fundamental para orientar eficientemente los esfuerzos de mercadotecnia. La identificación y el análisis de un mercado objetivo proporcionan una base sobre la cual puede desarrollarse una adecuada mezcla de mercadotecnia.

Es conveniente aclarar algunos conceptos que pueden confundir al emprendedor al tratar de definir su mercado meta. Estos son el *mercado potencial* y el *potencial de ventas de la empresa*. El *mercado potencial* es la cantidad total que los consumidores comprarían de un producto considerando todas las empresas en una industria, en un período determinado y a un nivel de esfuerzos de mercadotecnia de toda la industria. Puede expresarse en unidades de producto o en unidades monetarias. Este potencial puede afectarse por diferentes fuerzas del entorno en que se encuentra la empresa: como las económicas, las socioculturales, las políticas, etc. El nivel de esfuerzos de mercadotecnia de la industria se determina sumando las actividades de mercadotecnia de todas las empresas de la industria.

El *potencial de ventas de una empresa* es el porcentaje máximo del potencial de mercado que puede obtener una empresa individual en una industria para un determinado producto. Los factores que influyen sobre el potencial de ventas de una empresa para un segmento de mercado son los siguientes:

- El potencial del mercado ya que fija los límites

- La magnitud de las actividades de mercadotecnia en la industria
- La intensidad y efectividad de las actividades de mercadotecnia de la empresa con relación a las de sus competidores

El potencial de ventas de una empresa puede medirse de dos formas: por *descomposición* o por *construcción*. Si se utiliza el enfoque de *descomposición* debe elaborarse, primero, un pronóstico económico general para un período determinado, enseguida estimar el potencial de mercado con base en el pronóstico general y finalmente el potencial de ventas se deriva de ambos. Si se utiliza el enfoque de *construcción*, primero se estima la cantidad de producto que compraría un consumidor potencial en un área geográfica específica durante un período de tiempo; enseguida se multiplica esa cantidad por el número de compradores potenciales que hay en esa área. En caso de atender varias áreas geográficas se suman los totales de cada área para calcular el potencial del mercado. Para determinar el potencial de ventas de la empresa debe estimarse la proporción del potencial del mercado que la empresa puede obtener, considerando el nivel de actividades de mercadotecnia que la empresa planea realizar.

El estimado de ventas que se obtenga puede resultar engañoso si no se evalúa a los competidores. Esta evaluación debe responder a algunas preguntas clave como las siguientes: ¿Cuántos competidores hay? ¿Cuáles son sus puntos fuertes y cuáles los débiles? ¿Cuánto dominan el segmento de mercado? ¿Qué mezcla de mercadotecnia están utilizando? ¿Puede la empresa crear una mezcla de mercadotecnia para competir de manera efectiva contra las de los competidores? ¿Qué posibilidades existen de que entren al segmento nuevos competidores? y en caso positivo ¿Cómo afectarán la capacidad de la empresa para competir con éxito?

### **1.2.1 Variables o criterios para segmentar el mercado**

Las *variables de segmentación* son las características de individuos, grupos u organizaciones que se utilizan para dividir o agrupar un mercado. Para seleccionar estas variables deben considerarse varios factores como las necesidades que los consumidores tienen de un producto, el comportamiento hacia el producto o los usos del producto. Estas variables deben ser mensurables. También es necesario considerar los recursos y las capacidades de la empresa para decidir el número y el tamaño de las variables a considerar.

La selección de las variables es un paso fundamental para definir el mercado meta. Si la selección es inapropiada se limitan las posibilidades de desarrollar con éxito las estrategias de mercadotecnia.

Las variables que pueden utilizarse en un mercado de consumidores se agrupan en cuatro categorías: *demográficas*, *geográficas*, *psicográficas* y *de conducta*. Entre las *demográficas* se encuentran: edad, género, raza, ingreso, educación, ocupación, tamaño de la familia, ciclo de vida de la familia, religión, clase social. Las *geográficas* pueden ser: región, urbana, suburbana o rural, tamaño de la ciudad, estado, densidad del mercado, clima, terreno. Las *psicográficas* pueden ser rasgos de la personalidad, motivos de compra y estilos de vida de los consumidores.

Las de *comportamiento del consumidor*, por lo general, abarcan algún aspecto de uso del producto. En función de la frecuencia con que la usan se pueden clasificar como asiduos, moderados, esporádicos e inusuales. Otras variables son: la manera en que los clientes usan o aplican los productos; los beneficios que desean del producto.

En el caso de mercados industriales algunas de las variables a considerar son: ubicación geográfica, tipo de organización, tamaño del cliente y uso del producto.

Una vez seleccionadas las variables para segmentar el mercado debe definirse el tipo de estrategia que planea utilizarse, ya que en función de ello debe diseñarse la mezcla de mercadotecnia más adecuada para captar el mercado meta.

### 1.2.2 Estrategias a adoptar con relación al mercado meta

La selección de la estrategia debe considerar tanto los atributos del producto como los objetivos y recursos de la organización. Existen tres estrategias básicas: la *no diferenciada*, la *concentrada* y la *diferenciada*.

- **Estrategia no diferenciada**

Este tipo de estrategia supone que todos los clientes en el mercado objetivo para un determinado producto tienen necesidades similares por lo tanto la empresa puede satisfacer a la mayoría de los consumidores con una sola mezcla de mercadotecnia, la cual consiste en un tipo de producto con poca o ninguna variación, un mismo precio, un programa promocional dirigido a todos los consumidores y un solo sistema de

distribución para llegar a la mayoría de los consumidores del mercado total. Los productos alimenticios básicos se comercializan con éxito con este tipo de estrategia.

Esta estrategia es efectiva si cumple dos condiciones: que el mercado sea homogéneo y que la empresa sea capaz de desarrollar y mantener una sola mezcla de mercadotecnia que satisfaga las necesidades de la mayoría de los clientes. El mercado es homogéneo si una gran proporción de consumidores de un mercado total tiene necesidades similares del producto. La capacidad de la empresa para implementar este tipo de estrategia se manifiesta al poder identificar las necesidades comunes de ese mercado y contar con los recursos y las técnicas gerenciales para llegar a una porción considerable del mercado.

- **Estrategia concentrada**

Cuando el mercado está constituido por individuos u organizaciones con diferentes necesidades de productos se dice que el mercado es heterogéneo y entonces la estrategia más adecuada es la concentrada. Esta debe adoptarse cuando la empresa dirige sus esfuerzos de mercadotecnia a un solo segmento de mercado con una mezcla de mercadotecnia determinada.

La ventaja principal de este tipo de estrategia radica en que permite que la empresa se especialice ya que analiza las características y necesidades de un grupo de consumidores y centra todas sus energías en satisfacer las necesidades de ese grupo. La concentración en un sólo segmento permite a la empresa con recursos limitados competir con organizaciones más grandes que pueden descuidar algunos segmentos. Una debilidad de este tipo de estrategia radica en que la empresa *pone todos sus huevos en una sola canasta* y si la demanda del producto de ese segmento disminuye afectará la fortaleza financiera de la empresa.

Para implementar esta estrategia se requiere segmentar el mercado para lo cual es necesario que se cumplan las siguientes condiciones:

- Que sean heterogéneas las necesidades que los consumidores tienen de un producto
- Que los segmentos sean identificables y divisibles, es decir deben tener una característica o variable que permita la separación

- El mercado total debe dividirse de manera que los segmentos puedan compararse respecto al potencial de ventas estimado, a los costos y a las utilidades
- Por lo menos un segmento debe tener suficiente potencial de utilidades para justificar el desarrollo y mantenimiento de una mezcla especial de mercadotecnia
- La empresa debe ser capaz de llegar al segmento escogido con una determinada mezcla de mercadotecnia

- **Estrategia diferenciada**

Después de que la empresa utiliza con éxito una estrategia concentrada en un segmento de mercado puede ampliar su esfuerzo a segmentos adicionales. Si una compañía tiene capacidad de producción ociosa puede encontrar ventajosa la estrategia diferenciada.

Este tipo de estrategia consiste en atender dos o más segmentos de mercado para lo cual debe desarrollar dos mezclas de mercadotecnia, una específica para cada segmento. Las mezclas pueden variar en cuanto a las características del producto, a los métodos de distribución y/o de promoción y a los precios.

La estrategia diferenciada con frecuencia requiere más procesos de producción, más materiales y más personas, por lo tanto los costos de producción aumentan así como los gastos de ventas, ya que es necesario realizar más investigación, diferentes planes de promoción y diversos métodos de distribución. También repercute en mayores gastos de administración, pues se incrementan los costos de administrar esfuerzos adicionales de mercadotecnia.

### 1.3 La mezcla de mercadotecnia

Las actividades de mercadotecnia comprenden el análisis de dos grupos de variables: las que conforman el entorno de la empresa, las cuales se analizaron en el capítulo anterior y las que se relacionan con la mezcla de mercadotecnia que son las que decide el emprendedor en torno a los consumidores.

La mezcla de mercadotecnia consta de cuatro componentes: *producto*, *plaza*, *promoción* y *precio*. El emprendedor debe decidir que debe utilizar de cada componente y en que proporción. El objetivo es crear y

mantener una mezcla que satisfaga las necesidades de los consumidores para un tipo de producto.

Al desarrollar la mezcla de mercadotecnia es indispensable que se consideren las necesidades de las personas del mercado meta, para ello se debe obtener información actualizada y suficiente acerca de tales necesidades. Esta información debe partir del perfil del consumidor; es decir describirlo en términos demográficos como: edad, ingreso, género, nivel educativo, etc., sus preferencias con relación a las características del producto, sus actitudes hacia los productos de la competencia y la frecuencia con la que usa el producto.

Todo lo concerniente al producto se trató en una sección anterior por lo que a continuación analizaremos las otras tres variables de la mezcla de mercadotecnia: plaza, precio y promoción.

### **1.3.1 Plaza**

Este componente se centra en las decisiones y acciones relacionadas con el hecho de poner productos a disposición de los consumidores en el momento, en el lugar en donde ellos desean adquirirlos y en la cantidad apropiada.

El canal de distribución lo integran el grupo de individuos u organizaciones que dirigen el flujo de productos de los productores a los consumidores o clientes.

La mayor parte de los canales de distribución cuenta con intermediarios que son quienes enlazan a los productores con otros intermediarios o con los usuarios finales del producto por medio de acuerdos contractuales o bien de la compra y reventa de productos.

Las decisiones sobre el canal de distribución son importantes porque determinan la presencia de un producto en el mercado y la accesibilidad al producto por parte de los compradores. Además estas decisiones requieren compromisos a largo plazo, por lo que es más difícil modificarlas que las de precio o promoción.

- **Funciones que realizan los canales de distribución**

Son muchas las funciones que realizan los canales de distribución, ya



que facilitan el tener los productos disponibles en la cantidad requerida, en el lugar y en el momento en que los clientes los desean; facilitan la eficiencia del intercambio, pues con frecuencia reducen sus costos, al prestar ciertos servicios al consumidor como otorgar crédito o administrar inventarios, así como desempeñar determinadas funciones. Operan también como productores y compradores lo cual reduce la cantidad total de transacciones que se requieran para desplazar los bienes del productor hasta el usuario final. Ayudan a superar las discrepancias en cantidad y surtido, mediante las actividades de clasificación y asignación y a estandarizar las transacciones y suministrar servicios al cliente.

Philip Kotler<sup>38</sup> describe con mucha precisión las funciones clave que ejecutan los integrantes del canal de mercadotecnia, estas funciones se clasifican en dos grupos: las que facilitan la transacción y las que la complementan.

Para *facilitar la transacción* es necesario realizar:

- Investigación: Recabar la información necesaria para planear y facilitar el intercambio
- Promoción: Crear y difundir mensajes persuasivos acerca del producto
- Contacto: Localizar compradores potenciales y comunicarse con ellos
- Adaptación: Modelar y ajustar el producto a las exigencias del consumidor. Esto implica realizar actividades de fabricación, clasificación, montaje o ensamblado y empaque
- Negociación: Encontrar un precio satisfactorio para ambas partes

Para *complementar la transacción* las actividades que deben llevarse a cabo son:

- Distribución física: Transportar y almacenar los bienes

---

<sup>38</sup> Kotler, págs. 399

- **Financiamiento:** Obtener fondos para cubrir los costos de sus actividades
- **Aceptación de riesgos:** Esto supone realizar las funciones propias del canal

Todas estas actividades tienen tres elementos en común: Consumen recursos que normalmente son escasos, los intermediarios ejecutan mejor las funciones que deben realizarse pues son especialistas en ellas, además las diferentes funciones pueden encomendarse a diversos integrantes del canal. Para el emprendedor de pequeña empresa es fundamental conocer con mayor detalle algunas de estas funciones y jerarquizar su importancia.

En general los consumidores desean un surtido amplio de productos y los fabricantes individuales producen un surtido limitado, sobre todo una pequeña empresa. Este problema se resuelve mediante la actividad de clasificación<sup>39</sup> que realizan los intermediarios y que consiste en *clasificar, acumular, asignar y surtir productos*. *Clasificar* significa separar grupos de productos heterogéneos y formar grupos de productos homogéneos relativamente uniformes con base en las características del producto. *Acumular* consiste en desarrollar un inventario de productos homogéneos con requerimientos de producción o demanda similares. *Asignar* es descomponer inventarios homogéneos grandes en lotes más pequeños. *Surtir* es combinar productos en series que los compradores desean tener disponibles en un lugar. En el caso de bienes duraderos son los minoristas los que ofrecen algunos servicios como despacho, instalación, reparación, repuestos, entrenamiento, etc.

La función de *distribución física*<sup>40</sup> de los productos abarca las tareas que intervienen en la planeación, implantación y control del flujo físico de materiales y artículos finales desde los puntos de origen hasta los puntos de uso para satisfacer las necesidades de los consumidores. Las actividades a realizar son *transporte, almacenamiento, conservación del inventario, recepción y envío, empaque, administración y procesamiento de pedidos*.

Todas estas actividades tienen un costo. Según datos reportados en 1976 por B.F. La Londe y P.N. Zinszer<sup>41</sup> el costo total de la distribución física representaba el 13.6% de las ventas para empresas industriales y 25.6% para

<sup>39</sup> Pride y Ferrell, pág. 410

<sup>40</sup> Kotler, págs. 418 - 424

<sup>41</sup> B.F. La Londe, P. H. Zinszer, *Customer Service: Meaning and Measurement* (Chicago: National Council of Physical Distribution Management, 1976), citado por Kotler, págs. 418-419

empresas revendedoras. Los costos relativos de las diferentes actividades con relación al costo total de la distribución física se presentan en la Tabla 1. Aunque los datos son obsoletos, corresponden a otro país y probablemente a una estructura industrial y geográfica diferente, proporcionan información sobre los montos que representan estos costos para el productor. La distribución física es una herramienta potente en la estimulación de la demanda, ya que las empresas intermediarias atraerían consumidores adicionales al ofrecer mejor servicio o precios más bajos mejorando la distribución física.

Es importante recordar que un sistema de distribución física ideal debe maximizar el servicio al cliente y minimizar los costos de distribución, maximizar el servicio al cliente implica tener grandes volúmenes de inventario, transportación de primera y múltiples almacenes, lo cual eleva los costos de distribución. La minimización de costos implica transporte económico, bajas existencia y pocos almacenes.

El punto de partida para diseñar o decidir el sistema de distribución física es conocer lo que los consumidores quieren y lo que los competidores ofrecen.

#### • Tipos de canales

Existen dos grandes grupos de canales: los canales para productos de consumo y los canales para productos industriales. Según el número de intermediarios que participen en el proceso de distribución se dan diferentes niveles de canal. Los diferentes niveles que plantea Kotler<sup>42</sup> son los siguientes:

- Canal nivel cero: El fabricante vende directamente a los consumidores
- Canal de un nivel: Participación de un solo intermediario
- Canal de dos niveles: Participación de dos intermediarios
- Canal de tres niveles: Participación de tres intermediarios

Fisher<sup>43</sup> define a los intermediarios como grupos independientes que se encargan de transferir el producto del fabricante al consumidor obteniendo con ello una utilidad y proporcionando al comprador diversos servicios.

---

<sup>42</sup> Kotler, págs. 400 - 401

<sup>43</sup> Fisher, págs. 216 - 232

**CUADRO 13**  
**COSTOS RELATIVOS DE LAS DIFERENTES ACTIVIDADES**  
**DE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA**

Actividades	Por ciento del costo total
Transportación	46
Almacenamiento	26
Mantenimiento de inventarios	10
Recepción y envío	6
Empaque	5
Administración	4
Procesamiento de pedidos	3
<b>Total</b>	<b>100</b>
Fuente: B.F. La Londe, P. H. Zinszer, <b>Customer Service: Meaning and Measurement</b> (Chicago: National Council of Physical Distribution Management, 1976).	

Los diferentes intermediarios que pueden participar en los canales para productos de consumo son minoristas, mayoristas y agentes o comisionistas. Los minoristas o detallistas son aquéllos que venden los bienes o servicios a los consumidores finales. Normalmente son dueños del establecimiento que atienden. Los mayoristas son personas físicas o morales que realizan el intercambio entre el productor y el minorista, adquieren la propiedad de los productos y efectúan las operaciones necesarias para transferirlos a través de los canales de distribución. Los agentes o comisionistas son mayoristas que no adquieren la propiedad de los productos pero si realizan muchas de las actividades de los mayoristas. Reciben una comisión por sus actividades.

En los canales para productos industriales los intermediarios que pueden participar son el distribuidor industrial y el agente. El primero es una organización comercial independiente que adquiere el derecho de los productos y mantiene inventarios, por lo general venden productos estandarizados como suministros de mantenimiento, herramientas de producción y equipos operacionales pequeños. El agente industrial es un comerciante independiente que vende productos complementarios de varios

productores en territorios asignados que ofrece sus servicios a cambio de una comisión, actúa como un vendedor a nombre de los productores, frecuentemente posee información técnica y de mercado y cuenta con una cartera de clientes.

Una última reflexión en torno a los canales para productos industriales. Muchos productos industriales, en especial equipo costoso como aeronaves y sistemas de computación, se venden en forma directa al comprador ya que éste prefiere asegurar tanto la asesoría técnica como la seguridad que el productor puede ofrecerle.<sup>44</sup>

- **Intensidad de la cobertura de mercado**

Los factores que determinan la intensidad de la cobertura de mercado son las características del producto y el mercado meta. Entre las variables que afectan dicha intensidad se encuentran: tasa de reposición del producto, los servicios que requiere, la duración del consumo, el tiempo que el consumidor requiere para encontrar el producto, etc.

Para cubrir la intensidad de cobertura de mercado hay tres niveles: *distribución intensiva*, *selectiva* y *exclusiva*. En la *distribución intensiva* se emplean todos los puntos de venta disponibles para distribuir un producto, para los consumidores disponibilidad significa un almacén localizado a la mano y un tiempo mínimo para buscar el producto en el almacén. Es apropiada para productos de conveniencia que tienen una alta tasa de reposición y casi no requieren servicio.

En cambio la *distribución selectiva* consiste en seleccionar algunos puntos de venta disponibles en un área para distribuir un producto. Por lo general, los bienes durables como televisores, aparatos de sonido o línea blanca, ya que el consumidor está dispuesto a emplear más tiempo visitando varios puntos de venta para comparar precios, modelos, especificaciones etc. Este tipo de distribución es conveniente cuando el principal propósito es brindar servicio al cliente.

Finalmente la *distribución exclusiva* emplea un solo punto de venta en un área geográfica relativamente grande. Es adecuada para productos que no se adquieren con frecuencia, que se consumen durante un periodo largo o que requieren servicio o información para ajustarlos a las necesidades de los consumidores. También es la mejor forma de distribución para productos de alta calidad y excesivamente costosos.

---

<sup>44</sup> Pride y Ferrell págs. 411 - 415

El productor que emplea este tipo de distribución espera que los distribuidores mantengan un inventario completo, que su personal esté entrenado en ventas y servicio, que participen en programas promocionales y que ofrezcan un excelente servicio al cliente.

- **Selección de los canales más adecuados**

Es necesario que el emprendedor evalúe cuidadosamente los siguientes factores con el fin de que seleccione el canal más adecuado: *objetivos y recursos del proyecto de empresa, las características del mercado, el comportamiento de consumidor, los atributos del producto y las fuerzas del entorno.*

Sobre los *objetivos y recursos del proyecto de empresa* ya se ha hablado en secciones anteriores con detalle, aquí solo queremos enfatizar que es uno de los factores determinantes en la selección del canal de distribución más adecuado ya que los objetivos orientan la decisión y los recursos de que dispone el emprendedor proporcionan un elemento muy importante para seleccionar el canal de distribución.

Con relación a las *características del mercado*, los factores a considerar son la distancia que habrá entre el productor y sus mercados, la densidad de mercado; es decir cómo están agrupados geográficamente los clientes y el tamaño del mercado o sea la cantidad de clientes potenciales que existen.

El *comportamiento del consumidor* es una fuente insustituible de información pues es muy importante que el emprendedor conozca datos específicos y actuales sobre sus clientes potenciales, cuándo y dónde compran y la manera en que acostumbran adquirir los productos.

Los *atributos del producto* que deben considerarse son: necesidad de servicio técnico que requiera, vida de anaquel, precio unitario, peso, volumen, nivel de estandarización, necesidades de almacenamiento o de exhibición.

Como *fuerzas del entorno* a considerar están la competencia, los aspectos legales, las condiciones económicas, la tecnología. Por ejemplo la tecnología ha hecho factible los lectores electrónicos, los sistemas computarizados de inventario, el marketing, los cuales alteran los sistemas actuales de distribución y hacen que la competencia sea más difícil para las empresas que no han avanzado en el aspecto tecnológico.

### 1.3.2 Promoción

Para Pride y Ferrell<sup>45</sup> es una forma de comunicarse con los consumidores potenciales para facilitar directa o indirectamente intercambios, al informarles y persuadirles de que acepten los productos de una organización. Los objetivos que persigue la promoción son:

- Dar a conocer la introducción de un nuevo producto, una nueva marca o una extensión de marca; las características de los productos, los aspectos relacionados con la imagen o características operacionales como horario de la tienda, ubicación y disponibilidad de crédito
- Relacionar el producto con una necesidad
- Estimular la demanda informando a los clientes potenciales acerca del producto: qué es, qué hace, cómo puede utilizarse y dónde puede adquirirse
- Fomentar el ensayo de productos a través de muestras gratuitas, cupones, conducción de pruebas u ofertas limitadas, concursos y juegos
- Identificar clientes potenciales a través de cuestionarios de información de respuesta directa
- Ser compatibles con los valores de los empleados y de los supervisores
- Estar soportados por políticas claramente establecidas
- Establecer sanciones y recompensas con relación a su logro
- Reducir las fluctuaciones en las ventas

Es importante considerar todos estos aspectos, ya que los cambios en el volumen de ventas se traducen en alteraciones en el nivel de producción, en los niveles de inventario, en el personal y en los recursos financieros por lo cual habrá que ajustar todos los cambios cuando hay fluctuaciones en los volúmenes de ventas considerados.

---

<sup>45</sup> Ibidem, págs. 534-553

- **La mezcla de promoción**

Para lograr los objetivos listados anteriormente las empresas debe desarrollar programas a través de una mezcla de promoción adecuada. Esta es la combinación de métodos o eventos promocionales que se utilizan para promover un producto específico.

Los elementos de la mezcla de promoción son: publicidad, venta personal, propaganda y promoción de ventas. La publicidad es una comunicación personal pagada acerca de una organización y sus productos, que se transmite a una audiencia objetivo, empleando medios de comunicación masivos. La venta personal es una comunicación personal pagada que busca informar a los clientes y persuadirlos de comprar los productos de la empresa. La propaganda es una comunicación no personal, en forma de reportaje acerca de una organización y/o sus productos, que se transmite por un medio masivo de comunicación, sin ningún costo directo, lo cual no significa que sea gratuita, ya que hay costos implicados en la preparación de los boletines de prensa, en otorgar estímulos al personal de los medios de comunicación para que los transmita o los imprima, en pagar sueldos y prestaciones al personal de relaciones públicas de la empresa. La promoción de ventas es una actividad que actúa como un estímulo directo que ofrece valor agregado o incentivo a los intermediarios, vendedores o consumidores del producto.

Algunos criterios que deben considerarse para seleccionar los elementos de la mezcla de promoción más adecuada para la empresa son: recursos, objetivos y políticas promocionales de la organización, características del producto y disponibilidad de métodos promocionales.

En el caso de la promoción, cuando el presupuesto es limitado, lo más conveniente puede ser la venta personal pues es más fácil medir la contribución de un vendedor al monto de ventas de la empresa que cuantificar el efecto de la publicidad, por esta razón analizaremos con mas detalle la venta personal.

- **Importancia de la fuerza de ventas para la pequeña empresa**

Analizando el concepto de venta personal que se presentó se concluye que la *comunicación personal pagada que busca informar a los clientes y persuadirlos a comprar los productos de la empresa* es una responsabilidad de los representantes de venta de la empresa quienes integran la fuerza de ventas.



Fisher<sup>46</sup> expresa con mucha claridad la importancia y características de este grupo de empleados en México. Señala que el trabajo que desempeñan es un trabajo muy distinto al realizado por los demás empleados de la empresa ya que frecuentemente se trata de un personal que opera con poca supervisión directa, necesitan tener tacto y diplomacia y sus actividades las realizan fuera de las instalaciones de la empresa. Los buenos vendedores son personas que tienen determinadas características y habilidades, están preparados y tienen experiencia en el campo de ventas, ya que no sólo se trata de colocar los artículos en el mercado sino que deben ser capaces de interpretar los deseos de los clientes y transmitirlos a la empresa a fin de que ésta realice las acciones necesarias para satisfacerlos. Por ello que resulta vital que conozcan y manejen con cierto grado de habilidad la técnica de ventas.

Kotler<sup>47</sup> señala que estas actividades son: establecer los objetivos que la fuerza de ventas debe alcanzar, diseñar su estructura, tamaño y forma de remuneración, reclutar y seleccionar candidatos, capacitarlos, supervisarlos y evaluarlos.

Para establecer los objetivos que la fuerza de ventas es necesario conocer cuáles son las tareas que este grupo de empleados debe realizar entre las más importantes están:

- Buscar prospectos lo que implica encontrar y atender clientes nuevos
- Comunicar información sobre los productos y servicios que ofrece la empresa
- Vender o sea acercarse al comprador, presentarle el producto, refutar las objeciones que presente y cerrar la venta
- Proporcionar servicio a los clientes como: asesoría para resolver sus problemas, asistencia técnica, hacer arreglos financieros para la venta, acelerar la entrega del producto
- Recabar información, sobre todo para apoyar las investigaciones de mercado
- Asignar productos durante períodos de escasez una vez que ha evaluado la calidad de los clientes

---

<sup>46</sup> Fisher, págs. 364 - 401

<sup>47</sup> Kotler, págs. 528 - 548

Una visión más moderna sintetiza la responsabilidad de los vendedores, indicando que deben saber como satisfacer al cliente y producir utilidades a la empresa, cómo analizar los datos de ventas, medir el potencial del mercado, recabar información sobre el mercado, así como desarrollar estrategias y planes de mercadotecnia.

De este grupo de tareas el emprendedor debe seleccionar las que más se adaptan al proyecto de empresa y traducirlas en los objetivos hacia quienes sus agentes de ventas deben orientar sus esfuerzos.

El siguiente paso es decidir cuál es la mejor forma de organizar su fuerza de ventas para que atienda el mercado en forma eficaz. Los criterios que existen son: territorio, producto o clientes. La organización por territorios consiste en asignar un área geográfica o territorio a cada vendedor en el cual representa la línea completa de productos de la empresa. Fisher<sup>48</sup> señala que las zonas o territorios se agrupan en grandes extensiones llamadas distritos y éstos a su vez se subdividen en subregiones. Las características básicas que deben considerarse para delimitar un territorio de ventas son que sea fácil de administrar, que facilite el cálculo de su potencial de ventas y que se mantenga dentro del total de tiempo de desplazamiento del vendedor.

Para determinar el tamaño de las zonas existen dos métodos:

- El que considera que las zonas tengan igual potencial de venta, lo cual proporciona a los vendedores las mismas oportunidades y a la empresa un medio para facilitar su actuación
- Otro consiste en intentar igualar las cargas de trabajo con el objeto que cada vendedor tenga la posibilidad de llegar al punto óptimo con relación a la atención de su zona. Este modelo es muy usado en México.

Organizar la fuerza de ventas por productos o líneas de productos es asignar a cada vendedor una línea de productos; este tipo de organización es conveniente cuando la empresa tiene un gran número de productos, técnicamente complejos y sin mucha relación, por lo que es necesario que el vendedor se especialice en un producto o línea de productos.

Finalmente la organización de la fuerza de ventas por clientes implica que los vendedores se especialicen en un cliente o grupo de clientes. Este criterio tiene la ventaja de que con el tiempo, los vendedores llegan a conocer

---

<sup>48</sup> Fisher, págs. 377 - 379

perfectamente las necesidades de cada cliente. Fisher plantea que este tipo de organización puede adoptar diferentes formas: por tipo de industria, por su magnitud (diferentes tamaños de clientes), por canal de distribución (mayoristas, minoristas, agentes), por empresa considerando el prestigio y la importancia de las empresas.

Para decidir que criterio o criterios son los más adecuados el emprendedor debe considerar: la variedad de productos, el número y perfil de los clientes y el área geográfica que planea atender.

En el caso de una pequeña empresa, que generalmente inicia actividades con pocos productos muy relacionados, en un área geográfica reducida y con un tipo de clientes definido, el criterio territorial es quizá el más adecuado para estructurar su fuerza de ventas. El siguiente paso es decidir cuantos vendedores deberá contratar, esta es una decisión de importancia para el emprendedor pues además de influir directamente en el volumen de las ventas y en el monto de las utilidades de la empresa, afecta los niveles de remuneración de los demás empleados. El tamaño de la fuerza de ventas requiere de ajustes periódicos debido a las variaciones que sufren los planes de mercadotecnia de la empresa, el mercado y las fuerzas del medio ambiente.

Para determinar el tamaño de la fuerza de ventas existen varios métodos. Fisher describe dos de ellos: el de *cargas de trabajo* y el de *incremento de la productividad*. El de *cargas de trabajo* fue desarrollado por Talley<sup>49</sup>, consiste en igualar la carga de trabajo de los vendedores considerando el potencial de ventas de cada zona; es decir a cada vendedor se le asignan cuentas que requieren aproximadamente el mismo tiempo y esfuerzo. Este método proporciona el número adecuado de visitas que deberán hacerse a los clientes de distintos tipos. Si se desea aplicar este método se presenta el proceso a seguir en el Anexo F. El *método de incremento de la productividad* implica la posibilidad de estimar el volumen de ventas que se obtendrá considerando el número de vendedores, ya que al aumentar este número teóricamente se incrementan los gastos totales de venta. El número ideal de vendedores resultará en el momento en que el monto de ventas adicionales sea proporcionalmente mayor al aumento en gastos de venta. Un ejemplo de este método se incluye en el Anexo G.

---

<sup>49</sup> Walter F. Talley, *How to Design Sales Territories*, Journal of Marketing, January 1961, págs. 7 - 13, citado por Kotler, pág. 531.

Si lo que se desea es atraer vendedores de calidad el emprendedor debe desarrollar un plan atractivo de remuneración que atraiga, motive y retenga a las personas más capacitadas y eficientes. Es importante considerar el punto de vista del vendedor a quién le interesa regularidad de ingresos, recompensas por rendimiento encima del promedio, pago justo por su experiencia y seguridad. También es necesario tener en cuenta el punto de vista del emprendedor quién debe cuidar el control, la economía y la sencillez, así como el impacto de esta decisión con el resto del tabulador de sueldos de la empresa. Por ello debe determinar un plan de compensación eficaz que contemple el *nivel* y los *componentes* del mismo. El nivel debe guardar cierta relación con el *precio actual del mercado* para el tipo de trabajo en ventas y habilidades requeridas.

Las formas de compensación más comunes son:

- Una cantidad fija, que puede ser un salario base o una cuenta de adelantos
- Un monto variable, que puede otorgarse mediante comisiones, bonificaciones o participación de utilidades
- Gastos que le permitan al vendedor emprender esfuerzos de venta necesarios o deseables
- Beneficios o prestaciones, como seguro de gastos médicos, de vida, etc.

Fisher plantea que un buen plan de compensación de ventas, para el caso de México, debe tener las siguientes características:

- Garantizar de manera estable los ingresos de los vendedores
- Permitir a la empresa un control adecuado de las actividades de este grupo de empleados
- Ofrecerles estímulos por ventas logradas
- Ser flexible para acomodarse a las diferentes condiciones de venta, a los distintos clientes y a los diferentes productos o áreas geográficas
- Tener una administración simple

En síntesis *debe ser económico para la empresa y justo y equitativo para los*

*vendedores.*

En nuestro país existen tres procedimientos básicos para pagar al personal de ventas: salario, comisión y salario base más comisión.

Es vital seleccionar vendedores eficaces pues esta decisión tendrá un fuerte impacto en la operación exitosa de la empresa. Puede ser mucha la diferencia de rendimiento entre vendedores de excelencia y vendedores promedio. Una mala selección de vendedores repercutirá en los costos de contratación y entrenamiento de sustitutos; en los costos de la curva de aprendizaje y en una baja productividad, ya que normalmente los vendedores nuevos son menos productivos que los que ya conocen los productos y la empresa, además del impacto negativo que esa decisión tendría en las ventas

Para seleccionar los vendedores idóneos para la empresa es necesario que ésta tenga una descripción del puesto bien definida, que haya considerado los objetivos que debe lograr, las actividades que desempeñará, las características de personalidad que considere adecuadas, el tipo de clientes que atenderá, los productos que venderá.

En México las fuentes de reclutamiento de vendedores a las que se puede acudir son: bolsas de trabajo de escuelas y universidades, contactos personales, agencias de colocación, anuncios clasificados, solicitudes espontáneas, organizaciones como: cámaras de comercio, asociaciones de ejecutivos y funcionarios de ventas, medios masivos de comunicación (radio o televisión), revistas especializadas.

Una vez seleccionado el personal hay que proceder a contratarlo e iniciar el proceso de inducción del personal a la empresa. Este proceso es importante para todo el personal, pero en especial para los vendedores, pues son quienes proyectan la imagen de la empresa al exterior, por ello resulta indispensable que la conozcan bien.

Fisher propone el siguiente proceso de inducción:

- Dar a conocer la misión de la empresa si se tiene definida así como el plan de mercadotecnia
- Presentar al vendedor con el resto del personal de la empresa como con la estructura organizacional y las instalaciones
- Proporcionar muestrarios, catálogos y manuales de procedimientos, si existen, todos los formatos y documentos que lo auxilien para

conocer y entender mejor y más rápido los sistemas, productos y condiciones especiales que manejará en el desarrollo de su trabajo

- Presentarlos con los clientes, proveedores y demás personas importantes que tengan relación con su trabajo
- Vigilar muy de cerca su actividad sobre todo en los primeros meses, brindando mayor apoyo al personal recién contratado que a los demás vendedores

Actualmente los vendedores deben ser profesionales, es decir deben tener un gran conocimiento de los artículos que venden, de la organización a la que sirven, de los objetivos que ésta persigue, del mercado, de los métodos de distribución y sobre todo un conocimiento profundo de las necesidades de los consumidores y las formas de satisfacerlos. Por ello los programas de capacitación deberán enfocarse a que los vendedores conozcan: la empresa y se identifiquen con ella, los productos de la empresa, las características de los clientes, sus necesidades, sus motivaciones y sus hábitos de compra, a sus competidores, los procedimientos de la empresa y las responsabilidades que ellos tienen. También es importante que sepan hacer presentaciones eficaces.

Mediante la supervisión el emprendedor espera dirigir y motivar a sus vendedores para que realicen mejor su trabajo. Algunos elementos a considerar para una buena supervisión son:

- Establecer el porcentaje del tiempo del vendedor que debe utilizar para buscar nuevas cuentas y el porcentaje que debe dedicar para atender clientes actuales
- Pedir que cada uno elabore su programa de visitas anuales el cual debe incluir qué clientes y prospectos planea visitar, en que meses, y qué actividades adicionales realizará como participación en ferias o exhibiciones, asistencia a reuniones de ventas, ejecución de proyectos de investigación de mercado.
- Establecer cuotas de venta especificándolas por producto, las cuales deben derivarse del pronóstico de ventas de la empresa, ya que éste será la base para planear la producción y los requerimientos de insumos. Las cuotas de venta deben rebasar el pronóstico de ventas con el fin de prever un margen de seguridad.

Finalmente es necesario evaluar el desempeño de los vendedores, para ello se requiere tener información la cual se obtiene fundamentalmente del informe de

ventas. Otras fuentes de información adicional son observación personal, cartas y quejas de consumidores, encuestas de consumidores, conversaciones con otros vendedores.

Kotler presenta una lista de indicadores clave que pueden utilizarse como medida del rendimiento de los vendedores:

- Promedio diario de visitas de venta por vendedor
- Tiempo promedio por visita de venta y por visita de contacto
- Ingresos promedio por visitas de venta
- Costo promedio por visita de venta
- Costo de representación por visita de venta
- Número de pedidos por cada cien visitas de venta
- Número de nuevos clientes por período
- Número de clientes actuales por período
- Costo de la fuerza de ventas como un porcentaje de las ventas totales

### 1.3.3 Precio

El precio sigue siendo un elemento importante en la mezcla de mercadotecnia. La estrategia de fijación de precios está determinada en gran medida por el mercado meta y los objetivos de posicionamiento de la empresa. Las decisiones sobre fijación de precio afectan y son afectadas por decisiones sobre diseño del producto, distribución y promoción.

Es necesario recordar que los consumidores al comprar un producto están intercambiando un valor -el precio- para obtener otro valor, el beneficio de tener o de usar el producto.

Por ello la fijación de precios eficaz comienza con la comprensión de las necesidades del consumidor y las percepciones que éste tenga del valor que le proporciona el producto.

Fisher<sup>50</sup> define el precio como "la cantidad de dinero que se necesita para

---

<sup>50</sup> Fisher, pág. 172

adquirir en intercambio la combinación de un producto y los servicios que lo acompañan". Esta combinación proporciona satisfacción total y está integrada tanto por las características tangibles del producto como por las intangibles (imagen de la empresa que lo produce, del distribuidor, la garantía, la marca).

Para la empresa la fijación del precio es vital ya que tiene un impacto en los ingresos y en último término en las utilidades. Por otro lado juega un papel determinante en la demanda, en la posición competitiva de la empresa y en su participación en el mercado.

Para la empresa algunos de los principales objetivos de los precios son:

- Conservar o mejorar su participación en el mercado
  - Lograr la tasa de retorno sobre el capital que es necesario invertir
  - Maximizar las utilidades sobre la producción total no sobre cada producto
  - Enfrentar o evitar la competencia
  - Penetrar en el mercado, es decir estimular el crecimiento del mercado y apoderarse de una gran parte de él
  - Promover su línea de productos
- **Factores que intervienen en la fijación del precio**

Los principales factores a considerar para fijar el precio de los productos de la empresa son: *el costo, la competencia, la oferta y la demanda y el tipo de mercado en el que competirá la empresa.*

Fijar el precio considerando el factor *costo* significa determinar el costo total el cual está integrado por el costo de producción, el de distribución y venta y el de administración. Una vez determinado el costo total debe agregarse el monto de utilidad que se desea obtener.

Fijar el precio considerando el factor *competencia* significa que el emprendedor conozca el nivel de precios de los competidores y decidir si fija su precio al mismo nivel, a un nivel superior o a uno inferior. Las pequeñas empresas, por lo general, siguen al líder y cambian sus precios cuando aquél lo hace, no cuando cambian sus costos o su demanda.

Un tercer factor a considerar es el de las *fuerzas del mercado*. La forma en que



este factor impacta la fijación de precios está determinada por las leyes de oferta y demanda. La primera señala que la cantidad de una mercancía que los productores están dispuestos a poner en el mercado tiende a variar en relación directa al movimiento del precio, esto significa que si el precio baja, la oferta también baja. La ley de la demanda presenta una relación inversa entre la cantidad de una mercancía que los consumidores están dispuestos a comprar y el movimiento de los precios, esto quiere decir que a precios bajos la demanda tiende a incrementarse.

Finalmente *el tipo de mercado* en que competirá la empresa es otro factor que afecta la decisión sobre la fijación del precio. En un mercado monopólico la empresa no tiene rivales y su campo de acción es bastante mayor que el de la competencia, esto es una invitación para elevar los precios. En cambio, en un mercado oligopólico la empresa si tiene competidores y cualquier cambio que realice en el precio provocará que otras empresas modifiquen también los precios del producto. En un mercado en el que compiten múltiples fabricantes de productos homogéneos surge la lucha por fabricar el mismo producto más barato. Este es el caso de la mayoría de las pequeñas empresas, por lo cual es muy importante que sus productos sean diferentes a los de la competencia de tal manera que puedan competir con otros elementos y no sólo con el precio.

Hay dos elementos más que el emprendedor debe considerar al fijar sus precios: el costo de los fletes de envío y los descuentos.

Para decidir si el emprendedor debe considerar el costo de los fletes es necesario que de antemano se defina cómo se manejará el envío de la mercancía. Existen tres alternativas al respecto: a) que el comprador pague el flete, b) que el productor lo pague, c) que ambas partes lo compartan.

Los descuentos son ajustes al precio básico y pueden otorgarse por:

- a) Pronto pago o sea cuando el comprador liquida la mercancía antes del plazo que le ha sido otorgado. El propósito de este tipo de descuento es mejorar la liquidez del productor y reducir gastos de cobranza, así como el monto de cuentas incobrables.
- b) Por cantidad, se otorga a quienes compran grandes volúmenes. El descuento no debe exceder el ahorro que representa para la empresa la venta por volumen (disminución de gastos de venta, inventarios, transporte).
- c) Descuento comercial, es el que se ofrece a los intermediarios por los servicios que éstos prestan como vender, almacenar, llevar registros. El

descuento se ofrece en función de los servicios que presta el distribuidor.

- d) Temporada, consiste en reducir el precio a los compradores que adquieren mercancías fuera de temporada.

Cada emprendedor debe decidir que factores necesita considerar para fijar el precio de sus productos. En principio *el precio de un producto deberá cubrir los costos totales y tener un margen de utilidad.*

En el caso de una nueva empresa puede analizarse la factibilidad del proyecto de empresa aplicando la fórmula que se presenta a continuación:

$$\text{Costo total unitario del producto} = \text{Precio unitario de mercado} - \text{Utilidad deseada por unidad}$$

Si el costo resultará más alto que el precio de mercado el emprendedor deberá revisar los costos y gastos estimados con el fin de detectar las posibilidades reales de reducirlos y tener un precio de mercado que le permita competir y obtener una utilidad aceptable.

#### 1.4 Evaluación del contenido de la estrategia

Desarrollar, evaluar y comunicar el contenido de la estrategia representa una inversión, pues requiere tiempo, esfuerzo y dinero. Cómo toda inversión debe ser evaluada en términos de las recompensas que ofrecerá. El contenido de la estrategia:

- Representa la forma en que el emprendedor logrará hacer realidad su visión. La posibilidad de lograrlo estará en función de la viabilidad de la estrategia de mercado y de la factibilidad de esta en términos de recursos disponibles.
- Proporciona un conocimiento sólido del entorno en el que se ubicará la empresa del proyecto así como de las condiciones del mercado, particularmente en términos de las presiones competitivas que enfrenta, de su propia capacidad y de sus competencias internas.
- Puede descubrir nuevas posibilidades. Una estrategia se desarrolla en respuesta a la visión del emprendedor, sin embargo el proceso es interactivo ya que el desarrollo de la estrategia realimenta la visión, consolida sus partes fuertes y exige al emprendedor reforzar las partes débiles.

- Es el centro alrededor del cual el emprendedor puede organizar las actividades a realizar; relaciona las tareas individuales con las organizacionales; da sentido y significado a las actividades de la organización.
- Define la estructura organizacional. La naturaleza de las tareas a realizar perfila los puestos necesarios en la empresa y la forma en que estos deben relacionarse.
- Proporciona el marco de referencia para que el emprendedor tome decisiones, una decisión es una respuesta a diferentes alternativas y la estrategia las detecta y evalúa, pondera la importancia de una decisión así como el impacto que esta tendrá en los resultados.
- Es el punto de arranque para el establecimiento de objetivos cuantitativos mensurables, tanto en el nivel individual como en el organizacional, al especificar las tareas que deben realizarse para lograr los resultados que se desean.

## 2. - EL PROCESO DE LA ESTRATEGIA

La estrategia se definió como las acciones que debe realizar una organización para lograr sus objetivos. El proceso de la estrategia indica la forma en que el emprendedor decide que acciones es necesario realizar para lograr los objetivos establecidos, considera el futuro de la organización, como seleccionar sus objetivos y la forma en que debe distribuir los recursos para lograr dichos objetivos.

Definir los objetivos hacia los cuales deben orientarse las actividades de la empresa del proyecto y los recursos necesarios para lograrlos, complementa la definición de la estrategia. Por ello en esta sección se analizará una forma para establecer objetivos y para asignar los recursos que se han estimado para la creación de la empresa.

### 2.1 Establecimiento de objetivos

Es conveniente establecer la diferencia entre objetivos y metas. Brickner y Cole<sup>51</sup> señalan que el significado de estos dos términos es distinto si se utiliza en el sector público o en el privado. En el sector privado se definen los *objetivos* como las operaciones de la organización en el largo plazo, representan la dirección del crecimiento de la empresa, tienen una perspectiva

---

<sup>51</sup> Brickner y Cole, págs. 50 - 51

estratégica. La Association for Systems Management<sup>52</sup> los define como las condiciones a lograr, los resultados que deben obtenerse y sostenerse para asegurar que una organización tenga éxito. Las *metas* en cambio son más específicas y se centran en un período más corto de tiempo, las define como los resultados finales a lograr en un determinado período de tiempo, que normalmente es de un año pero que puede tener una duración diferente.

En el sector público el significado de metas y objetivos es exactamente lo opuesto.

Los objetivos deben ser realistas y establecer un compromiso además deben representar un reto para quienes se comprometen a alcanzarlos, sin embargo es necesario cuidar que no traspasen la barrera de lo imposible pues puede llevar a la frustración y desmotivar a los responsables de lograrlos. En tanto las metas son más precisas y se enfocan al logro de resultados específicos.

David<sup>53</sup> amplía los conceptos de objetivos y metas, llama objetivos de largo plazo a los primeros y de corto plazo a las segundas. Los de largo plazo deben ser cuantitativos, medibles, realistas, claros, representar un reto, jerárquicos, alcanzables y congruentes entre las diferentes áreas de la organización, cada objetivo debe asociarse con una línea de tiempo. Generalmente se establecen en los siguientes términos: crecimiento en activos, en ventas, en utilidades en participación de mercado, en el grado y naturaleza de diversificación ó de integración vertical, y de responsabilidad social. Este tipo de objetivos son una medida importante de la actuación de la administración de la empresa.

Los beneficios que se obtienen al establecer objetivos de largo plazo son entre otros: proporcionar dirección a la empresa pues todos los integrantes de la empresa deben conocerlos y comprometerse a lograrlos; favorecer sinergias; ayudar en la evaluación ya que sirven como estándares por medio de los cuales los individuos y los grupos pueden ser evaluados; establecer prioridades; reducir la incertidumbre al proporcionar una base para la toma de decisiones consistente; minimizar conflictos; estimular el esfuerzo; ayudar en la distribución de recursos y en el diseño de puestos.

Los objetivos de corto plazo son esenciales para la ejecución de la estrategia por las siguientes razones: representan la base para distribuir los recursos, son un mecanismo esencial para evaluar la administración de la empresa, son el instrumento más importante para monitorear el progreso hacia los objetivos de largo plazo y establecen las prioridades organizacionales y departamentales.

---

<sup>52</sup> Association for Systems Management, págs. 34 - 35

<sup>53</sup> David, págs. 196-197, 241 - 243

Debe dedicarse suficiente tiempo y esfuerzo para asegurar que estos objetivos se definan adecuadamente; sean consistentes con los de largo plazo y apoyen las estrategias que deben llevarse a cabo. Los objetivos de corto plazo deben establecerse en términos de utilidades, crecimiento y participación de mercado para cada segmento de mercado, para cada área geográfica, para cada grupo de consumidores y para cada producto. Deben ser consistentes en todos los niveles jerárquicos de la empresa y formar una red de apoyos. La consistencia debe ser tanto horizontal como vertical. Algunas consideraciones que justifican la fijación de objetivos son:

- Determinar niveles específicos de lo que se quiere lograr. Por ejemplo obtener el 3% del mercado de relojes de pulso en México
- Fijar una fecha para lograrlos
- Ser consistentes con los objetivos de largo plazo, con las estrategias de la empresa y con las metas
- Retener clientes leales. La promoción para conservar clientes es considerablemente menos costosa que la relacionada para captar nuevos clientes. Se da a través de ofertas que sólo pueden utilizar los clientes actuales
- Facilitar el respaldo al intermediario a través de distribución gratuita de muestras, cupones, ofertas especiales, bonificaciones sobre compras, apoyando a los mayoristas en la presentación y promoción de los productos. Todo esto ayuda a que aumente la capacidad de la empresa productora para mantener una ventaja competitiva sostenible
- Combatir los esfuerzos promocionales de la competencia con lo que puede impedirse una pérdida de ventas o de participación de mercado

Para tener una idea de la eficacia de los objetivos Granger<sup>54</sup> propone que se evalúen contestando a las siguientes preguntas: ¿Son una guía para la acción? ¿Son suficientemente claros para sugerir ciertas acciones? ¿Sugieren herramientas para medir y controlar la eficiencia? ¿Son suficientemente moderados para que sean reales? ¿Reconocen restricciones y oportunidades externas e internas? ¿Pueden relacionarse con los objetivos más generales o

---

<sup>54</sup> Charles H. Granger *The Hierarchy of Objectives*, *Harvard Business Review*, Vol. 42, May-June, 1964, pág. 63 - 74. citado por Bricker y Cope, pág. 57

herramientas para medir y controlar la eficiencia? ¿Son suficientemente moderados para que sean reales? ¿Reconocen restricciones y oportunidades externas e internas? ¿Pueden relacionarse con los objetivos más generales o con los más específicos? ¿Con los de niveles superiores e inferiores en la organización?

### 2.1.1 Guía para formular objetivos

Es importante conocer algunas reglas que ayuden al emprendedor a formular sus objetivos en forma clara. Morrisey<sup>55</sup> proporciona algunas que nos parecen adecuadas.

- Empezar con el infinitivo de un verbo de acción
- Especificar el resultado clave que se quiere conseguir
- Especificar una fecha límite para su cumplimiento
- Ser lo más específico y cuantitativo posible ya que así podrá medirse y verificarse
- Especificar solamente el "que" y el "cuándo". Recordar que es una descripción de los resultados a alcanzar
- Poder relacionarse con los demás objetivos de la empresa
- Ser fácilmente comprensibles para quienes contribuyen a su logro
- Ser realista y alcanzable pero representar un reto
- Ser consecuente con los recursos disponibles o previstos
- Ser asignado a un solo responsable
- Ser congruente con las políticas y prácticas básicas de la empresa
- Registrarse por escrito
- Comunicarse a quienes deben contribuir a su alcance y lograr que sean aceptados por ellos
- Ser revisados periódicamente

---

<sup>55</sup> Morrisey, pág. 41

Finalmente hay que recordar que la sencillez es un elemento clave; es decir describir con la terminología más elemental posible los resultados que se esperan lograr.

### **2.1.2 Objetivos anuales**

Establecerlos es esencial para la ejecución de la estrategia porque representan la base para la asignación de recursos; son un mecanismo esencial para evaluar el desempeño de quienes deben alcanzarlos; son el instrumento principal para monitorear el logro de los objetivos de largo plazo y establecen las diferentes prioridades en la empresa

Por ello debe dedicarse suficiente tiempo y esfuerzo para asegurar que han sido concebidos adecuadamente, que son consistentes en el largo plazo y que apoyan las estrategias que deben implantarse.

El propósito principal de los objetivos anuales es servir de guía para la acción, canalizar los esfuerzos y las actividades de los miembros de la organización, proporcionar una fuente de legitimidad en la empresa justificando las actividades que se realizan ante los diferentes interesados. Asimismo sirven como estándares de desempeño y como una fuente importante de motivación e identificación de los empleados. Proporcionan incentivos a empleados y gerentes para actuar y son además una base para el diseño organizacional.

Los objetivos anuales, al igual que los objetivos de corto plazo, deben establecerse en términos de utilidad, crecimiento y participación en el mercado por segmento de mercado, área geográfica, grupos de consumidores y productos. Debe existir consistencia a lo largo de los diferentes niveles jerárquicos y formar una red de propósitos. Es tan importante la consistencia horizontal como la vertical.

Deben ser: mensurables, consistentes, razonables, retadores, claros, comunicados a través de toda la organización, caracterizados por un tiempo y dimensión propios y acompañados de recompensas y sanciones. Deben indicar cantidad, calidad, costo y tiempo y deben poder verificarse, ser compatibles con los valores de los empleados y supervisores y apoyados por políticas claras.

Establecer objetivos anuales claros no garantiza una ejecución exitosa de la estrategia pero sí aumenta la posibilidad de lograr los propósitos personales y organizacionales.

Una palabra de alerta: cuando se enfatiza demasiado en el logro de objetivos pueden generarse conductas indeseables como alterar cifras, distorsionar registros y transformar los objetivos en un fin de sí mismo.

## 2.2 Asignación de recursos.

Según Whickham<sup>56</sup> los recursos son aquéllos que un negocio necesita obtener para lograr sus objetivos, son los insumos que debe combinar para obtener los productos que entregará a los clientes, son la substancia de la cual se nutrirá la empresa.

En general son cuatro tipos de recursos los que necesita el emprendedor para construir su empresa: La aventura emprendedora se construye de una combinación innovadora de todos estos recursos los cuales se clasifican en:

- *Financieros*: los que pueden convertirse fácilmente en efectivo
- *Humanos*: están representados por personas, esfuerzos, conocimientos, habilidades, que contribuyen al éxito de la empresa
- *Operativos*: permiten que las personas realicen su trabajo: edificios, vehiculos, equipo de oficina, maquinaria, materias primas, etc.
- *De información*: de mercado, técnica, contable, financiera

Independientemente de la forma que adopten los recursos tienen varias características en común: Se consumen, es decir se convierten en productos que los consumidores compran; existe competencia para obtenerlos, pues las demás empresas requieren de los mismos recursos; tienen un costo, pues es necesario pagar para obtenerlos, éste es un indicador de cómo pueden utilizarse para crear valor nuevo. Se compran y se venden en un mercado y el precio lo determina ese mercado, los recursos que tengan gran potencial para crear un valor nuevo serán mas caros.

### 2.2.1 Recursos financieros

Estos toman la forma de unidades monetarias. El efectivo es la forma más líquida de recurso pues puede utilizarse para comprar otros recursos. Todos los recursos financieros tienen un costo que puede adoptar dos formas: el de capital que es aquél que debe considerarse cuando se obtiene el efectivo como los intereses en un préstamo o los dividendos para el inversionista. El otro costo es el de oportunidad el cual es el ingreso potencial que se pierde al no

---

<sup>56</sup> Wickham, págs. 67 - 68



utilizar el dinero para un uso alternativo

Son los más flexibles pero los menos productivos. El efectivo por sí solo no crea valor nuevo, solamente adquiere valor si se pone a trabajar, es decir si se convierte en otro recurso de menor liquidez.

El emprendedor debe mantener un equilibrio entre la liquidez y la flexibilidad que debe tener la empresa para enfrentar a compromisos de corto plazo o inesperados y el grado en que debe comprometer los recursos financieros en activos productivos. Si la inversión que se requiere para lograr todo el potencial es insuficiente la empresa no podrá lograr lo que se propone.

En la etapa inicial de la empresa, sobre todo las pequeñas, son fundamentales dos factores: administrar bien el flujo de efectivo y controlar los costos fijos. Esto es más importante que obtener utilidad en el corto plazo.

### **2.2.2 Recursos operativos**

Son aquéllos que se utilizan para que la empresa pueda entregar su producto al mercado, representan la capacidad de la empresa para ofrecer su innovación. Pueden ser propiedad del negocio o rentarse a medida que se necesitan, en ambos casos representan un compromiso. No son fácilmente convertibles a efectivo -por un lado no están muy desarrollados los mercados de activos usados y por el otro se deprecian rápidamente- lo que significa que pierden valor.

La decisión de invertir en capacidad de operación debe tomarse considerando la demanda esperada. Si la capacidad es insuficiente se puede perder ventaja competitiva; si la capacidad es mayor a la demanda entonces se incurrirá en un gasto innecesario, que no proporciona utilidad. Es necesario considerar que es muy difícil alterar la capacidad de producción a la luz de las fluctuaciones de corto plazo de la demanda. Por otro lado una inversión afecta los costos fijos, los cuales hay que cubrir independientemente del monto de ventas.

Para tomar una decisión acertada sobre la capacidad productiva que debe instalarse es necesario que el emprendedor cuente con un pronóstico certero de la demanda. Asimismo resulta importante que en la etapa de inicio de la empresa se puedan compensar los costos fijos, es decir mantenerlos lo más bajo posible. Esto significa que deben evaluarse cuidadosamente las alternativas: rentar en lugar de comprar equipo, alquilar o subcontratar parte de los procesos que se requieran.

### 2.2.3 Recursos humanos

Las personas son el elemento clave para el éxito de cualquier empresa pero sobretodo de la que nace, los otros recursos no pueden, por sí solos, conferir una ventaja al negocio. Para que esto se logre es necesario que los demás recursos sean utilizados en forma novedosa y única por el personal que colaborará en la empresa. Las personas ofrecen su trabajo en una variedad de formas: como mano de obra productiva, experiencia técnica, servicios especializados, habilidades funcionales, de comunicación, estratégicas o de liderazgo.

El emprendedor es el punto de partida de la aventura empresarial, es el recurso humano más valioso, por lo tanto debe aprender a utilizarse a sí mismo como un recurso en forma eficiente, lo cual significa que debe identificar sus propias fortalezas y debilidades.

Si la empresa es pequeña el emprendedor deberá realizar tanto tareas funcionales como administrativas. También deberá ser capaz de determinar el perfil de habilidades que requiere su empresa, el tipo de personas que necesitará contratar para contribuir con esas habilidades y la forma como desarrollará al personal de su empresa. Emplear gente con las habilidades correctas no es suficiente, es necesario motivarla a fin de que hagan una contribución eficaz a la empresa lo cual se logra con visión y liderazgo de parte del emprendedor.

Los recursos humanos son un elemento de los costos fijos, ya que la posibilidad de contratar y despedir personal en respuesta a las fluctuaciones de corto plazo de la demanda tiene algunas limitantes como: las obligaciones contractuales, la responsabilidad social, la inversión en su entrenamiento y desarrollo. Por ello es fundamental definir que tipo de habilidades, experiencia y conocimientos es necesario contratar; realizar una cuidadosa selección de personal; establecer un sistema de recompensas atractivas y justo y elaborar un programa de desarrollo del personal que permita contar con un equipo de trabajo permanente, motivado, mejor capacitado cada vez, con lo cual reduce la posibilidad de recambio y los costos que esto implica.

Aun cuando la gente es un recurso es necesario tener presente que son personas por lo cual las decisiones al respecto deben tomarse con sensibilidad.

Con relación a las habilidades que la empresa requiere es importante detectar cuáles se necesitan y decidir si se entrenan o se contratan externamente. Una posibilidad de lograr una ventaja competitiva es formar especialistas al interior de la empresa en forma paulatina.

#### **2.2.4 Recursos informativos**

En una primera instancia la información la obtiene el emprendedor gracias a la experiencia que tenga de un sector del mercado. A medida que el negocio crece la información inteligente sobre el mercado se torna esencial así como la información sobre innovación en productos y tecnología, por ello se hace necesario realizar investigación de mercado y desarrollar un programa de investigación y desarrollo de productos.

Otro conjunto importante de información es la financiera–contable ya que permite conocer la disponibilidad o los requerimientos de recursos financieros que la empresa tiene. Un cuarto tipo de información es el correspondiente al factor humano que debe incluir entre otras la descripción de puestos, fuentes de reclutamiento, políticas de selección de personal, de capacitación, de desarrollo, de remuneraciones.

#### **2.2.5 Asignación y control de recursos <sup>57</sup>**

La combinación de recursos que posee una empresa es el elemento que la hace única, por lo tanto es esencial contar con los recursos apropiados y utilizarlos en forma creativa y eficiente. Dado que la gente es el recurso clave -pues es quien hará trabajar en forma diferente a los otros recursos (capital y recursos productivos)- es importantísimo cuidar la selección del personal que colaborará con el emprendedor, sobre todo en el caso de las pequeñas empresas.

La idea de que la empresa es un conjunto de recursos significa que el emprendedor debe ser un administrador efectivo de la gente, de los activos productivos y de los procesos. Los emprendedores utilizan los recursos para lograr sus propósitos y los combinan en una forma innovadora para ofrecer nuevo valor a los consumidores. Este es el objetivo de la oportunidad de negocio.

El poder del emprendedor para controlar directamente los recursos de la

---

<sup>57</sup>Whickham, pág. 81

empresa es limitado. Para facilitar este control debe diseñar una estructura que le permita controlar las acciones de la gente que utiliza los recursos a medida que la empresa crece y se hace más compleja. Es en este momento cuando es necesario delegar tareas.

Los emprendedores deben decidir qué deben controlar directamente y que control pueden delegar. El equilibrio de esta decisión dependerá del tamaño y complejidad de la organización, del tipo y experiencia del personal, del tipo de recursos con los que trabaje la organización y de la estrategia que adopte la empresa. Esta decisión debe estar en constante revisión a medida que la organización crece, se desarrolla y cambia.

Aun cuando el emprendedor haya delegado la administración de recursos a otras personas no significa que debe entregar el control total sino que debe establecer algunos mecanismos de supervisión. En lo referente a la delegación de autoridad, en este caso de cierto tipo de recursos, es importante recordar que la responsabilidad de la ejecución de cualquier actividad debe compartirse entre la persona o personas que la llevan a cabo y la persona que la delega.

## CAPITULO IV

### EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

El proceso de planeación estratégica no termina cuando el emprendedor decide que estrategia de negocio adoptará sino que debe traducirse en acciones, estas se conocen como la ejecución de la estrategia, la que afecta el proyecto de empresa en su totalidad y tiene impacto en todas sus áreas.

La formulación exitosa de la estrategia no garantiza que su ejecución lo sea también. Siempre es más difícil llevar a la práctica una propuesta, es decir implantarla, que indicar qué hacer, o sea formularla. Ejecutar la estrategia significa administrar las fuerzas del proyecto durante la acción, centrarse en la eficiencia, realizar un proceso operativo, motivar a quienes realizarán las diferentes actividades y generar habilidades de liderazgo.

El proceso operativo que debe seguirse para ejecutar la estrategia consiste en las siguientes actividades:

- Establecer objetivos anuales
- Concebir políticas para cada área de la empresa
- Definir la estructura organizacional
- Asignar recursos

Estas actividades deberían efectuarlas todas las personas que participan en el logro de los objetivos y en la realización de las actividades para alcanzarlos; sin embargo en el caso de una pequeña empresa corresponderá al emprendedor realizar todo el proceso operativo y asegurarse, una vez contratado el personal de la empresa, que éste conozca los objetivos, los entienda, los acepte y se comprometa a cumplirlos.

La forma en que cada emprendedor decida organizar las diferentes funciones a realizar dependerá de los recursos con que cuente en el momento de crear la empresa. A medida que se generan recursos adicionales podrá asignar las funciones especializadas a personal contratado para ello.

Por la trascendencia de las reflexiones anteriores, en este capítulo se desarrollarán los siguientes temas: *establecimiento de políticas y diseño de la estructura organizacional*.

## 1. - ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS

David<sup>58</sup> define las políticas como las guías específicas, los métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas establecidas para orientar y fomentar el trabajo cotidiano hacia el logro de los objetivos planteados.

Las políticas facilitan la solución de problemas recurrentes y encauzan la implementación de la estrategia. Establecen los límites, las restricciones de las acciones administrativas que pueden tomarse para recompensar o sancionar conductas. Precisan las acciones que pueden realizarse y lo que no puede llevarse a cabo en la búsqueda de los objetivos de la empresa.

Las políticas hacen saber a empleados y mandos medios lo que se espera de ellos, por lo tanto aumentan las posibilidades de que las estrategias se implementen con éxito. Proporcionan una base para el control administrativo, reducen la cantidad de tiempo que los administradores utilizan para tomar decisiones. También dejan claro qué debe hacerse y quién debe hacerlo. Favorecen la delegación de la autoridad a los niveles administrativos, donde normalmente surgen los problemas.

Muchas empresas tienen un manual de políticas que sirven de guía para orientar la conducta de mandos medios y empleados. Las políticas deben establecerse por escrito siempre que sea posible. Representan los medios para realizar decisiones estratégicas.

## 2. - DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estrategia a menudo define la estructura organizacional porque precisa como deben establecerse las políticas principales y como se asignarán los recursos. Chandler señala que la estructura organizacional debe diseñarse para facilitar el propósito estratégico de la empresa por lo tanto debe realizarse una vez que se ha elaborado la estrategia.

No existe un diseño organizacional óptimo o una estructura determinada para una estrategia dada o para un tipo de organización. Lo que es apropiado para una empresa puede no serlo para otra.

Según Nystrom y Starbuck<sup>59</sup> el objetivo del diseño de la estructura organizacional es hacer las organizaciones más eficientes, más humanas, más racionales, más útiles para las sociedades, más rentables para los propietarios,

---

<sup>58</sup> David, pág. 243

<sup>59</sup> Nystrom y Starbuck, pág. xiii

más satisfactorias para sus miembros, más democráticas, más estables, más flexibles.

¿Qué significa organizar o diseñar la estructura organizacional de una empresa? Gómez Ceja<sup>60</sup> la define como la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social con el fin de lograr la máxima eficiencia en la realización de los planes y objetivos de la empresa.

El resultado final de organizar es la definición de una estructura formal que sea el marco dentro del cual la gente pueda trabajar con motivación y eficiencia. La organización formal tiene por objeto agrupar e identificar las tareas a desarrollar dentro de la empresa, delegando la autoridad y compartiendo la responsabilidad que cada puesto requiere, con el objeto de lograr los objetivos de la empresa en la forma más eficiente y con el mínimo de esfuerzo.

Paralelamente a la organización formal surge una informal que son las relaciones que el personal de una empresa establece en forma espontánea. Es importante detectar y considerar la organización informal para el logro de los fines de la empresa ya que ésta genera fuertes sentimientos de solidaridad entre los empleados.

Para que el emprendedor diseñe la estructura idónea para su proyecto de empresa debe considerar varios aspectos como: los *factores de contingencia* que afectan la decisión sobre la estructura, la diferencia entre una *organización mecánica* y una *orgánica*, las *dimensiones verticales y horizontales* de la estructura y los elementos concretos que le ayudarán a aterrizar los conceptos en una estructura específica. A continuación se analiza cada uno de estos factores con mayor detalle.

## 2.1 Factores de contingencia que influyen en la decisión de la estructura

Robbins y Coulter<sup>61</sup> plantean que estos factores son la *estrategia*, el *tamaño*, la *tecnología* y el *entorno*. Veamos cual es la relación de cada uno de ellos con la estructura.

### Estructura y estrategia

Ya se menciono que la estructura es un medio para que la empresa alcance sus objetivos, los cuales deben derivarse de la estrategia general de la empresa. Cuando las empresas inician operaciones generalmente lo hacen con

<sup>60</sup> Gómez Ceja, pág. 191

<sup>61</sup> Robbins y Coulter, págs. 353 - 356

un solo producto o una línea de productos. Esta estrategia tan simple requiere una forma sencilla de estructura donde las decisiones estén centralizadas en quién dirige la empresa. A medida que las organizaciones crecen sus estrategias se vuelven más ambiciosas y complejas lo que hace necesario que la estructura cambie para evitar que disminuya el desempeño organizacional.

### **Estructura y tamaño**

El tamaño de la empresa afecta la estructura en una tasa decreciente; es decir, el impacto del tamaño es menos importante conforme la empresa crece. Las grandes organizaciones tienden a tener más especialización, más diferenciación horizontal y vertical, más normas y reglamentos que las organizaciones pequeñas.

### **Estructura y tecnología**

Las empresas utilizan cierta tecnología para convertir sus insumos en productos. Para lograr sus objetivos utilizan equipo, materiales, conocimientos y/o individuos experimentados, los que combinan en diferente forma. Fueron dos investigadores los que fundamentaron la relación entre la estructura y la tecnología: Joan Woodward y Charles Perrow. Woodward consideró tres tipos de tecnología: *la producción unitaria* o sea la producción de artículos en unidades o lotes pequeños que se elaboran a la medida del cliente. Un segundo tipo es la *producción masiva* o producción en grandes cantidades y la *producción de procesos* que es la que elabora productos a través de un proceso continuo como en el caso de las refinerías.

Al analizar empresas que utilizaban estos tipos de tecnologías concluyó que las estructuras específicas están asociadas a cada una de las tres categorías y que las empresas de éxito cumplían con los requerimientos de su tecnología al adoptar la estructura apropiada.

Perrow por su parte, estudió la tecnología del conocimiento y propuso su estudio desde dos dimensiones: a) la de la tarea que consiste en determinar el número de excepciones que los individuos encuentran en su trabajo y b) la del análisis de los problemas, que es el tipo de procedimiento de investigación que se sigue para encontrar métodos exitosos para responder a las excepciones.

Con estas dos dimensiones elaboró una matriz de dos por dos y de su cruce obtuvo cuatro tipos de tecnología: *rutinaria*, *de ingeniería*, *artesanal* y *no rutinaria*. La matriz se representa en el Cuadro 14.



**CUADRO 14**  
**CLASIFICACIÓN TECNOLÓGICA DE PERROW**

APLICACIONES	TAREA CON POCAS VARIACIONES	TAREA MUY VARIADA
<b>PROBLEMAS COMUNES</b>	Tecnología de rutina	Tecnología de ingeniería
<b>PROBLEMAS EXCEPCIONALES</b>	Tecnología artesanal	Tecnología no rutinaria

La *tecnología de rutina* tiene pocas excepciones y problemas fáciles de analizar, la de *ingeniería* tiene un mayor número de excepciones que pueden manejarse de forma racional o sistemática. La *tecnología artesanal* trata con problemas relativamente difíciles pero con escasas excepciones y la *tecnología no rutinaria* se caracteriza por tener muchas excepciones y problemas difíciles.

Perrow sostiene que los métodos de control y coordinación deben variar con el tipo de tecnología. Mientras más rutinaria sea la tecnología mayor debe ser la estructuración de la organización, es decir estructuras formales y centralizadas. Por el contrario la tecnología no rutinaria requiere estructuras descentralizadas y con mínima formalización.

### ***Estructura y entorno***

La investigación ha demostrado que también el entorno tiene influencia en la estructura. En esencia las organizaciones mecánicas son más efectivas en entornos estables y las orgánicas en entornos dinámicos e inciertos.

La tendencia es estructurar organizaciones más pequeñas, rápidas y flexibles debido a la competencia mundial, a la acelerada innovación de productos y a la creciente demanda por mejorar calidad y rapidez de las entregas.

## 2.2 Organización mecánica. Organización orgánica.

Robbins y Coulter<sup>62</sup> presentan dos modelos genéricos de diseño de organización y señalan que no existe un modelo ideal: el *mecánico* o de *burocracia* y el *orgánico* o de *adhocracia*.

El *modelo mecánico* resulta de seguir los principios clásicos de organización; unidad de mando que asegura la existencia de una jerarquía de autoridad formal; intervalos de control pequeños que favorecen estructuras impersonales; la existencia de normas y procedimientos para asegurar el uso de prácticas estandarizadas; un alto grado de división del trabajo que lleva a crear puestos simples, rutinarios y estandarizados; una mayor especialización que favorece la departamentalización; todas estas condiciones conducen a crear organizaciones complejas, formales y centralizadas. Se reduce al mínimo el impacto de los distintos tipos de personalidad y juicios humanos que pueden implicar ineficiencia e inconsistencias. La estandarización conduce a la estabilidad y a la previsibilidad. Se elimina la confusión y la ambigüedad.

El *modelo orgánico* en cambio tiene poca complejidad y organización. Favorece la descentralización, es altamente adaptable y flexible lo que permite hacer modificaciones cuando sean necesarias. Existe división del trabajo pero los puestos no son estandarizados. Los empleados tienden a ser profesionales técnicamente eficientes y están entrenados para enfrentar diversos problemas, necesitan pocas reglas y escasa supervisión. Está poco centralizada lo cual permite que los empleados respondan rápidamente a los problemas que se presenten.

## 2.3 Dimensiones de la estructura

La estructura organizacional tiene dos dimensiones: *vertical* y *horizontal* cada una con conceptos básicos que permiten definir las. Veamos enseguida que conceptos corresponden a cada una de ellas.

### 2.3.1 Dimensión vertical

Ésta hace énfasis en la integración y coordinación de las actividades entre los niveles de la estructura organizacional. Para construir la dimensión vertical de la organización se requiere tener claridad en los conceptos de *unidad de mando*, *autoridad* y *responsabilidad*, *intervalo de control* y *centralización/descentralización*.

---

<sup>62</sup> Robbins y Coulter, págs. 352 - 353

- **Unidad de mando**

La unidad de mando especifica ante quien reporta cada trabajador. Desde la perspectiva clásica significa que cada trabajador debe tener solamente un superior ante quién es directamente responsable, esto evita que surjan conflictos, malos entendidos y mal uso de recursos. Este concepto es lógico en organizaciones relativamente simples sin embargo crea un grado de inflexibilidad que puede entorpecer el desempeño de la organización.

- **Autoridad y responsabilidad**

El emprendedor debe determinar el tipo y la cantidad de autoridad y responsabilidad que tendrá cada empleado en la empresa. El término autoridad se refiere a los derechos inherentes a una posición en la jerarquía organizacional para dar órdenes y esperar que éstas se cumplan. No tiene ninguna relación con el individuo sino con la posición que éste ocupa. A todo grado de autoridad corresponde una responsabilidad. Los autores clásicos reconocían dos formas de responsabilidad: la de operación y la final. La responsabilidad operativa se delega, la final no puede delegarse sino que se comparte.

Existen dos formas de relaciones de autoridad la de línea y la de staff. La primera es la relación autoridad - subordinado que sigue la cadena de mando, corresponde a los mandos medios, y su función es contribuir directamente al logro de los objetivos organizacionales. En cambio la relación de staff es aquella que ofrece asesoría y asistencia a los mandos medios.

- **Intervalo de control**

Es el número de subordinados que puede supervisar una persona en forma eficaz y eficiente. El intervalo de control es importante porque determina el número de niveles y mandos medios o gerentes que tienen una empresa. Los intervalos de control más amplios son más eficientes en términos de costo porque requieren menos personal en mandos medios o directivos.

En la actualidad cada vez más organizaciones están disminuyendo el número de posiciones gerenciales a través de la reducción de tamaño y la reestructuración, con lo cual han aumentado los intervalos de control. Anteriormente se pensaba que los intervalos de control debían ser pequeños con el fin de mantener un control estrecho. También se sostenía que a medida que un gerente ascendía en la jerarquía organizacional debería tener un intervalo de control más estrecho, pues necesitaba resolver una gama más amplia de problemas los cuales aumentan también en complejidad.

Hoy se plantea que el intervalo de control más efectivo y eficiente se determina con mayor frecuencia en función del número de variables de contingencia como: el entrenamiento y experiencia de los subordinados ya que requieren menos supervisión directa; la similitud y la complejidad de las tareas que realicen los subordinados; la proximidad física de éstos; el grado de estandarización de los procedimientos; la complejidad y grado de tecnología de los sistemas de información de la empresa; el estilo del liderazgo del jefe.

- **Centralización-descentralización**

Este binomio significa cuanta autoridad se delega para la toma de decisiones, hacia los niveles bajos de la jerarquía organizacional. Es un concepto relativo, es decir una empresa nunca está completamente centralizada o completamente descentralizada, pues no podría funcionar con eficacia si todas las decisiones fuesen tomadas en la cumbre, ni tampoco podrían hacerlo si todas fuesen delegadas hasta los niveles más bajos de la organización.

En la actualidad es muy importante que la empresa responda rápida y eficazmente a los cambios del entorno, por ello la tendencia es a descentralizar la toma de decisiones.

### 2.3.2 Dimensión horizontal

La dimensión horizontal contempla la forma en que se organizan las actividades de trabajo en cada nivel de la estructura de la empresa. Responde a las preguntas ¿Cómo se dividirán las actividades a realizar? ¿Qué forma de departamentalización funcionará mejor?. Para construir esta dimensión es necesario entender los conceptos de *división del trabajo* y *departamentalización*.

- **División del trabajo**

La división del trabajo significa separar en varias fases o pasos una tarea y que cada uno de éstos sea realizado por una persona diferente, lo cual favorece la especialización de una parte de la tarea. Un ejemplo de división del trabajo es la producción en una línea de ensamble.

Los autores clásicos la contemplaban como una fuente inagotable para incrementar la productividad; sin embargo la división del trabajo llega a un punto en el que las desventajas humanas que generan -aburrimiento, tensión, baja de productividad, mala calidad, ausentismo creciente, alta rotación- exceden las ventajas económicas.

A principios de los años 60 se encontró que la productividad podría incrementarse al ampliar el ámbito de las actividades de trabajo; es decir diseñar puestos que hicieran más motivante y desafiante el trabajo que deben realizar los trabajadores.

Robbins<sup>63</sup> presenta tres opciones para ampliar el ámbito del trabajo a realizar por los empleados: *la rotación de puestos* que consiste en programar una ronda de cambios periódicos de los empleados a diferentes puestos en el mismo nivel; *la ampliación del puesto* que significa aumentar el número y la variedad de tareas a realizar y *el enriquecimiento del puesto* donde el trabajador es responsable de la planeación, la ejecución y la evaluación de su trabajo es decir que lleva a cabo una actividad completa.

- **Departamentalización**

Es agrupar individuos en unidades o departamentos distintos para facilitar el logro de las metas organizacionales. Los criterios para decidir las mejores formas de agrupar a los trabajadores son: las funciones de trabajo que se realizan, los productos o servicios que se ofrecen, los clientes a los que se sirven o el área geográfica que se cubre o los procesos que se utilizan. Esto da lugar respectivamente a la departamentalización funcional, por producción o línea de productos, por cliente, geográfica o por procesos, en donde cada departamento se especializa en una fase o proceso específico del proceso de producción; es decir hace énfasis en los procesos de trabajo.

En la actualidad existen dos fuertes tendencias al respecto: la departamentalización por clientes, dada la importancia que se está dando al servicio al cliente y la departamentalización basada en equipos interfuncionales de expertos en diferentes áreas que cruzan las áreas departamentales tradicionales y forman la base para la estructura de una organización matricial.

## 2.4 Elementos clave para determinar la estructura

La estructura de la organización es el marco formal, el sistema de comunicación y autoridad de la empresa. Esta estructura tiene tres componentes: *complejidad*, *formalización* y *centralización*. La *complejidad* se refiere a la cantidad de diferenciación en una organización, a mayor división del trabajo habrá más niveles verticales en la jerarquía organizacional y será más difícil coordinar a las personas y sus actividades. La *formalización* es el grado en que una organización depende de reglas y procedimientos para dirigir a los

---

<sup>63</sup> Robbins, pág. 602 - 603

empleados. La *centralización* describe la ubicación de la autoridad para la toma de decisiones.

El diseño de la organización es un proceso que incluye decisiones acerca de la complejidad, la formalización y la centralización que se utilizará. El emprendedor debe diseñar una estructura organizacional que le permita alcanzar las metas y los objetivos del proyecto de empresa con eficiencia y eficacia; debe decidir como coordinar los esfuerzos de trabajo tanto vertical como horizontalmente.

El diseño de la organización tiene varios propósitos:

- Dividir el trabajo a realizar en puestos y en áreas o departamentos específicos
- Asignar tareas y responsabilidades asociadas a los puestos
- Coordinar las diversas tareas organizacionales
- Conjuntar puestos en unidades de trabajo
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos
- Establecer líneas de autoridades formales
- Asignar y utilizar los recursos organizacionales

### 3. DIFERENTES DISEÑOS ORGANIZACIONALES

Las empresas pueden tener diferentes diseños o estructuras organizacionales o bien una combinación de ellos. Los principales son la *simple*, la de *burocracia*, la *basada en equipos* o una *organización sin fronteras* los que se explican a continuación.

#### Estructura simple

Este tipo de estructura esta integrada por un jefe -que puede ser el emprendedor- y sus empleados. Tiene poca complejidad y formalización, normalmente la autoridad esta centralizada, es una organización plana pues generalmente tiene pocos niveles verticales.

Las ventajas de este tipo de estructura son la rapidez para responder a los cambios del medio ambiente, su flexibilidad, no es costosa, la responsabilidad es clara. Una de sus limitantes es que sólo es efectiva para pequeñas empresas. La mayor debilidad que tiene es que el éxito de la empresa depende de una sola persona que es el empresario que la dirige.

## **Burocracia**

Es un diseño organizacional que consiste en una estructura más formal, con normas y reglamentos especializados, con varios departamentos y niveles jerárquicos. Esta basado en el orden, la lógica y el uso legítimo de la autoridad. Este diseño burocrático presenta dos opciones: la *estructura funcional* cuyo enfoque es lograr las eficiencias de la división del trabajo al agrupar especialistas similares en grupos funcionales. La segunda opción es la *estructura divisional* que crea unidades autocontenidas y autónomas, esto significa que cada división tiene un gerente que es responsable del desempeño de la división y de mantener la autoridad total de la misma, en cuanto a la estrategia y operación de la misma. En este tipo de estructuras normalmente existe una oficina central que proporciona servicios de apoyo -finanzas, asesoría legal, administración de recursos humanos- a las diferentes divisiones.

La fortaleza de este tipo de estructura es que se centra en los resultados y deja libertad a los gerentes divisionales para que estos decidan la forma en que logran dichos resultados. La desventaja más importante radica en la duplicación de actividades y recursos lo cual incrementa los costos y reduce la eficiencia.

## **Estructuras basadas en equipos**

Este tipo de estructura consiste en que la organización está integrada por grupos o equipos de trabajo que desempeñan las labores de la empresa. La autoridad se delega a los integrantes del equipo y es el equipo el que diseña el trabajo en la forma que mejor le conviene. Los equipos son responsables tanto del trabajo que realizan como de los resultados que obtengan. Un ejemplo de este tipo de estructura es la organización matricial que consiste en asignar especialistas de distintos departamentos o especialidades para que trabajen juntos en un proyecto, el cual es dirigido por un gerente de proyecto.

En la estructura matricial se entrelazan los elementos de departamentalización funcional y por producto. Los integrantes del proyecto tienen dos jefes, el del departamento al que están adscritos y el del proyecto. El gerente de proyecto tiene autoridad sobre los miembros del equipo con relación a las metas del proyecto. El gerente funcional mantiene la responsabilidad y decisiones sobre promociones, aumentos de sueldo, evaluaciones anuales. Para trabajar de manera eficaz, ambos gerentes deben comunicarse regularmente y coordinar las demandas sobre los empleados que les son comunes.

## La organización sin fronteras

Es el concepto más moderno de diseño organizacional. La organización sin fronteras es aquella cuyo diseño no está limitado por las fronteras impuestas por una estructura predefinida. Las fronteras que se han impuesto a las organizaciones pueden ser de tres tipos: *horizontales*, *verticales* y *externas*. Los *límites horizontales* son aquellos impuestos por la departamentalización, *los verticales* separan a los empleados en diferentes niveles y jerarquías organizacionales y los *límites externos* separan a la empresa de los actores externos como proveedores, clientes y otros grupos de interés.

Al minimizar o eliminar fronteras, este tipo de organización optimiza sus actividades y puede responder al mercado en forma más rápida. La forma de eliminar las fronteras horizontales es reemplazar los departamentos funcionales por equipos transfuncionales y organizar las actividades en torno a procesos. Al eliminar las fronteras verticales el emprendedor *aplana* la estructura pues se reduce al mínimo tanto el estatus como los rangos. Las fronteras externas se eliminan cuando se crean alianzas estratégicas o vínculos cliente – organización, así como cuando se utilizan las telecomunicaciones para realizar actividades en diferentes lugares geográficos, inclusive a grandes distancias.<sup>64</sup> Este tipo de estructura organizacional también es conocido como organización de red o empresa virtual.

Algunos factores que han contribuido al surgimiento de este tipo de organizaciones son: la creciente globalización de mercados y de competidores; la necesidad de responder a entornos globales complejos de cambio rápido y altamente competitivos; y el rápido cambio tecnológico.

---

<sup>64</sup> Robbins, págs. 566 - 567



## CAPITULO V DEL PLAN ESTRATEGICO A LOS PLANES OPERATIVOS

Una vez que se ha formulado el plan estratégico es necesario traducirlo en diferentes planes operativos. Para el caso de la pequeña empresa industrial serían los planes de mercadotecnia, producción, administrativo y financiero.

Estos planes serán la base para decidir la asignación de los diferentes recursos los cuales deben estimarse en cantidad suficiente para asegurar la ejecución de la estrategia y el logro de los objetivos que se han planteado para la empresa en proyecto.

### 1.- EL PLAN DE MERCADOTECNIA

Este plan debe elaborarse con información que permita responder a tres preguntas ¿Dónde está el proyecto de empresa? ¿Adónde planea llegar? ¿Cómo pretende llegar ahí?

Hisrich y Peters<sup>65</sup> del Babson College, presentan un esquema que parecería adecuado para elaborar el plan de mercadotecnia. El procedimiento que proponen consta de siete pasos:

1. Definir la situación del negocio
2. Seleccionar el mercado meta
3. Establecer objetivos y metas
4. Definir la estrategia de mercadotecnia y los programas de acción
5. Asignar responsabilidades para la ejecución
6. Presupuestar el costo de la estrategia de mercadotecnia
7. Monitorear el progreso de las acciones de mercadotecnia.

Los primeros dos pasos pretenden responder a la interrogante *dónde está el proyecto*, el tercero indica *a dónde planea llegar* y los últimos al *cómo pretende lograrlo*. Veamos con detalle en que consiste cada uno de ellos.

---

<sup>65</sup> Hisrich y Peters págs. 158 - 163

### **Definir la situación del negocio**

Cuando se trata de la creación de una nueva empresa, el análisis de la situación debe describir cómo y porqué fue desarrollado el producto. Si el plan involucra un producto existente debe proporcionar información sobre las condiciones presentes del mercado y de la industria en que se ubica la empresa del proyecto.

Esto significa retomar el análisis de la industria realizado para elaborar el plan estratégico con el fin de determinar que tan atractiva es la industria para el emprendedor, lo cual se logra conociendo el tamaño del mercado, su tasa de crecimiento, fuente y disponibilidad de proveedores, amenazas de innovación o nueva tecnología, reglamentos, nuevas empresas que están entrando al mercado y los efectos de las condiciones económicas.

Otro aspecto importante en esta sección es la evaluación detallada del ambiente competitivo, lo que implica identificar donde está ubicado cada competidor, cuál es el tamaño de su empresa, qué participación que tiene en el mercado, cuál es su volumen de ventas, el monto de sus utilidades, cuales son sus fuerzas y cuáles sus debilidades. Asimismo es necesario detectar que habilidad tiene para desarrollar nuevos productos, para administrar su empresa y cuáles son sus capacidades de producción y financieras. El emprendedor debe calificar todos estos factores como excelentes, buenos regulares o malos. Este análisis apoyará la estrategia de mercadotecnia.

### **Seleccionar el mercado meta**

El mercado meta es aquél que el emprendedor ha seleccionado para introducir su producto. Implica elegir un segmento de mercado y un tipo específico de consumidores.

El proceso que propone Hisrich para definir el mercado meta es el siguiente:

- Definir cuál es el mercado total o la industria
- Segmentar ese mercado en pequeños grupos, utilizando criterios como las características del consumidor: demográficas, geográficas, psicográficas o las situaciones de compra: los beneficios que desea el consumidor, el uso que le dé al producto, las condiciones de compra, etc.
- Seleccionar el segmento de mercado

- Desarrollar el plan de mercadotecnia integrando producto, precio, formas de distribución y promoción.

Con relación al mercado meta es importante que el emprendedor tenga claras las fortalezas y debilidades del producto en el segmento de mercado que ha definido. La selección del mercado meta culmina con la determinación de la demanda que el emprendedor planea satisfacer; es decir cuantos consumidores está planeado captar la empresa del proyecto, con el perfil que ha sido definido y en el segmento de mercado seleccionado.

El análisis de la industria y la selección del mercado meta serán el punto de partida de la empresa del proyecto.

### **Establecer objetivos**

Los objetivos de mercadotecnia deben cubrir hacia dónde pretende llegar el proyecto de empresa y deben especificar: cual es la participación de mercado que pretenden, monto de ventas por territorio o región, grado de penetración de mercado que planea lograr, número de distribuidores a utilizar, nivel de conciencia que desea despertar, planes de lanzamiento de nuevos productos, política de precios y la mezcla de promoción concentrada que planea utilizar.

Como se planteó en la sección de objetivos, éstos deben ser realistas y específicos. Es mejor establecer pocos objetivos con el fin de facilitar su monitoreo y control, ya que estas funciones se complican a medida que aumenta el número de objetivos.

Los objetivos de mercadotecnia deben representar áreas clave para lograr el éxito. Una vez establecidos los objetivos anuales es necesario que el emprendedor sepa cómo lograrlos lo cual puede definirse a través de las siguientes actividades.

- **Definir la estrategia de mercadotecnia y los programas de acción**

Es fundamental que la estrategia de mercado y los programas de acción sean lo suficientemente específicos y detallados, de tal manera que puedan guiar al emprendedor durante el año para el cual se definen.

Un ejemplo de estrategia bien definida es: Aumentar las ventas del producto del 6 a 8%, lo cual se puede lograr bajando 10% el precio; asistiendo a una feria nacional y contactando por correo a 1000 clientes potenciales en una nueva área geográfica.

- **Asignar responsabilidades**

El plan de mercadotecnia debe ser implementado eficazmente a fin de que logren los objetivos establecidos, por lo tanto debe delegarse la responsabilidad de realizar cada una de las decisiones de la estrategia de mercadotecnia. Normalmente esta es una función que queda bajo la responsabilidad de emprendedor.

- **Presupuestar el costo de la estrategia de mercadotecnia**

Si el emprendedor ha definido con detalle la estrategia y las actividades a realizar, los costos que esto involucra deben ser razonablemente exactos. Si es necesario considerar algunos supuestos éstos deben indicarse con claridad, de tal forma que cualquiera que revise el plan de mercadotecnia sepa cuáles son y por qué se consideraron. Este presupuesto será sumamente útil en el momento de integrar el plan financiero.

- **Monitorear el progreso de las actividades de mercadotecnia**

Esto significa llevar un seguimiento de los resultados específicos del esfuerzo de mercadotecnia. Estos resultados pueden ser datos de venta por producto, por territorio o por representante.

Lo que hay que monitorear depende de los objetivos específicos que se establezcan. Las señales de alerta deben servir al emprendedor para redireccionar o modificar el esfuerzo de mercadotecnia a fin de que la empresa pueda lograr sus objetivos.

- **Razones por las que fracasan algunos planes de mercadotecnia**

El fracaso puede evaluarse en función de grados ya que algunos objetivos pueden alcanzarse en su totalidad, parcialmente o no lograrse en lo absoluto. En algunas ocasiones el fracaso total puede deberse a la solvencia de la empresa lo que puede preverse si el emprendedor es cuidadoso al elaborar el plan.

Las razones más comunes de fracaso son las siguientes:

- Falta de un plan real, es decir que sea superficial, ausencia de detalle y profundidad, en especial con relación a los objetivos.
- Falta de un adecuado análisis de la industria. Es importante que el emprendedor sepa dónde está ubicado para que pueda decidir hacia

donde quiere ir. Este análisis le ayudará a establecer objetivos razonables.

- Objetivos irreales. Esto resulta normalmente de una falta de entendimiento de cual es la situación de la industria
- Deficiencias del producto que pueden ser resultado de apresurar su salida al mercado antes de que estuviese listo

## 2. - EL PLAN DE PRODUCCIÓN

Una vez que se han determinado los volúmenes de venta de cada producto o línea de productos es necesario planear cómo se producirán. Esto implica realizar las siguientes funciones cuyo contenido se examina enseguida.

- Diseñar el sistema de producción
- Elaborar el proyecto de producción
- Planear la producción
- Establecer algunos controles de la producción

### 2.1 Diseño del sistema de producción

Chiavenato<sup>66</sup> indica que diseñar un sistema de producción significa planear, organizar y montar el sistema de producción más adecuado para el proyecto. Para lograrlo es necesario definir la *tecnología a utilizar*, la *localización de las instalaciones*, la *capacidad instalada y de producción*, la *distribución de la planta* y el *tipo y grado de mantenimiento*.

#### 2.1.1 Tecnología a utilizar.

La tecnología engloba tanto los conocimientos o el saber hacer (know-how) como la maquinaria, equipo e instalaciones. Todo esto permite transformar los insumos en productos. El saber hacer involucra métodos, procedimientos, procesos, rutinas, reglas y reglamentos, planes y programas de trabajo.

En función de la tecnología que la empresa utilice pueden existir tres formas de operación productiva: la intensiva en capital, la de tecnología media y la intensiva en mano de obra. La primera está basada en la utilización intensiva de maquinas y equipos por lo que se hace hincapié en la *mecanización* que

---

<sup>66</sup> Chiavenato, págs. 61 - 79

consiste en sustituir el trabajo muscular del hombre por máquinas, y en la *automatización* que es la sustitución del cerebro humano por el trabajo de la máquina y la computadora. La mecanización reduce la necesidad de mano de obra, la automatización prácticamente la elimina.

La *tecnología intensiva en mano de obra* está sustentada en una fuerte utilización de personas con habilidades manuales y físicas. Este tipo de tecnología es la que se utiliza en la manufactura y la artesanía y representa la mayor utilización de operarios.

La *tecnología media* es la operación que utiliza, en diferente proporción, tanto máquinas y equipos como personas para operarlos o controlarlos. Es el término medio entre los dos tipos de tecnología descritos anteriormente.

La *mano de obra* puede ser de tres tipos: *calificada*, *no calificada* y *especializada*. La *no calificada* es la más rudimentaria, generalmente el trabajo es muscular, no requiere experiencia profesional anterior y requiere escasa instrucción escolar. La *calificada* requiere cierto nivel de instrucción escolar y experiencia de trabajo previa. La *especializada* requiere instrucción escolar específica, experiencia profesional previa y destrezas o habilidades especiales.

Otro aspecto a considerar en el diseño de la tecnología a utilizar en una empresa es el concepto de *racionalización* que comprende el estudio de métodos y procedimientos para reducir el trabajo y aumentar la eficiencia; es decir mejorar métodos y procesos para que el esfuerzo sea más productivo.

Con relación a la *versatilidad de la tecnología* puede clasificarse como *fija o flexible*. La fija no permite su uso en la elaboración de otros productos o servicios, lo cual impide que la empresa cambie de producto. La tecnología flexible en cambio, puede utilizarse para varias y diferentes finalidades. Este tipo de tecnología puede adaptarse a diferentes características de los productos o servicios que se producen.

La tecnología que el emprendedor decida utilizar es lo que definirá el proceso de producción, los métodos de trabajo, las máquinas y equipo a adquirir, los conocimientos y habilidades que deben poseer las personas que contrate para trabajar en la empresa. Para seleccionar la tecnología más adecuada al proyecto, el emprendedor debe considerar dos tipos de factores: los técnicos (calidad, confiabilidad, capacidad de producción, grado de mecanización o automatización, etc.) y los económicos (costo de la maquinaria, de la mano de obra y de las materias primas que se requerirá).

### 2.1.2 Localización de las instalaciones

La localización industrial se refiere al lugar específico que el emprendedor selecciona para instalar la empresa. Para seleccionar el lugar más adecuado es conveniente considerar los factores que se listan a continuación:

- Disponibilidad de mano de obra. Este factor es particularmente importante si la tecnología seleccionada es intensiva en mano de obra.
- Proximidad a las fuentes de materias primas o a proveedores, sobre todo cuando los insumos son de gran tamaño y peso, o cuando existe abundancia o cercanía de materias primas. Este factor puede afectar en forma significativa el costo de los fletes si los paga el emprendedor.
- Proximidad a los mercados de consumidores sobre todo si el costo de transporte o la entrega del servicio puede afectar la posibilidad de éxito que se espera.
- Facilidad de transporte o acceso a carretera, ferrocarriles, terminales de transporte, marítimo o fluvial, principalmente cuando el producto es de gran tamaño y peso.
- Infraestructura que permita la disponibilidad de servicios (electricidad, agua, gas, teléfonos, etc.) en especial cuando el consumo de esos insumos es grande.
- Tamaño del local, sobre todo cuando el emprendedor prevé una expansión en el corto o mediano plazo.
- Incentivos fiscales que reducen impuestos o proporcionan facilidades para la instalación.

La localización ideal u óptima es aquella en que se satisfacen la mayoría de los factores que más afectan el tipo de empresa que se está planeando crear. Es difícil evaluar objetivamente los factores de localización; sin embargo casi siempre es posible identificarlos y ponderarlos cuando existen varias opciones de localización industrial para escoger.

### 2.1.3 Capacidad instalada. Capacidad de producción

La *capacidad instalada* es la máxima capacidad de producción que puede alcanzar la empresa mediante la plena utilización de sus instalaciones y equipos. Cuando la empresa utiliza solamente una parte de la capacidad instalada se manifiesta la *capacidad ociosa*.

La *capacidad de producción* es el volumen de producción que puede elaborarse considerando los siguientes elementos: la *capacidad instalada* (instalaciones y equipo), los *recursos materiales* (materias primas), los *recursos humanos* (personal) y los *recursos financieros* (disponibilidad de capital para financiar las operaciones de la empresa). Es la medida numérica a través de la cual se puede medir la cantidad de veces que se podrá manufacturar un producto en un periodo de tiempo determinado. Para medirla pueden utilizarse tres tipos de unidades:

- a) *Las de tiempo* como horas/hombre de trabajo, carga horario de las máquinas. Esta medida no proporciona una dimensión exacta de lo que puede producir la empresa ya que considera solamente los medios de producción no sus resultados.
- b) *Las de cantidad de productos* o sea el volumen de producto que puede fabricar la empresa en un periodo determinado. Este factor mide los resultados finales de la producción pero no los medios de producción disponibles.
- c) *Las monetarias* es decir las unidades producidas multiplicadas por el precio de venta.

Tawfik y Chauvel<sup>67</sup> señalan que para determinar la capacidad de producción es necesario *conocer la demanda, definir la política de producción y considerar los factores técnicos y económicos* que ello implica. La *demanda* por el producto se estableció en el plan de mercadotecnia. *Las políticas de producción* que pueden adoptarse pueden ser: instalar una capacidad de producción variable que se ajuste a la demanda; una capacidad de producción igual a la demanda promedio o una capacidad de producción igual a la demanda mínima.

Cuando se decide instalar una capacidad de producción variable es necesario planear dicha capacidad en función de la demanda máxima lo que significa fuertes gastos de inversión. Otra forma de hacerlo es vía contratación de tiempo extra si las fluctuaciones de la demanda son bajas. En cambio si dichas fluctuaciones son altas será necesario contratar y despedir personal lo cual

<sup>67</sup> Tawfik y Chauvel, págs. 90 - 95



implica costos elevados de adiestramiento y despido. Esta política puede adoptarse en empresas pequeñas o medianas siempre y cuando haya disponibilidad de mano de obra y no sea importante su calificación técnica.

La política de instalar capacidad de producción igual a la demanda promedio es conveniente para empresas grandes que tienen como objetivo estabilizar la producción y el nivel de servicio o en aquéllos que requieren mano de obra altamente calificada. Establecer una política de este tipo tiene varias implicaciones: que la producción se mantenga a una tasa constante, que los productos se tengan que almacenar en los periodos de baja demanda para darles salida en los periodos en que aumenta la demanda que significa que genera costos de almacenamiento o que puede haber faltante de inventario si la demanda resulta mayor al promedio estimado.

Finalmente la política de capacidad de producción igual a la demanda mínima implica realizar la menor inversión posible en equipo y maquinaria y satisfacer los picos de la demanda vía tiempo extra o subcontratación. Es conveniente adoptar esta política cuando se desconoce la demanda y el emprendedor decide correr el menor riesgo.

Los *factores técnicos* que deben considerarse para determinar la capacidad de producción son: el número de períodos de trabajo de 8 horas (turno); los límites de tiempo extra: capacidad humana, aumento en el costo de producción, disminución de la productividad; el nivel de servicio y el lapso de demora que se quiera ofrecer al consumidor. Si se desea un nivel de servicio alto y un período corto de entrega la capacidad de producción debe ser alta.

Los *factores económicos* que deben considerarse para determinar la capacidad de producción son: el costo de las instalaciones, el cual varía en función de la capacidad de producción; las restricciones financieras que tenga el emprendedor ya que es necesario que la empresa tenga liquidez y no depender del crédito en forma excesiva; y el plan de crecimiento de la empresa.

#### **2.1.4 Distribución de la planta**

La distribución de la planta es la planeación del espacio físico que será ocupado y representa la disposición de máquinas y equipos necesarios para la elaboración de los productos. Para planear la mejor distribución de planta se requiere conocer el concepto de *centro de trabajo*, el cual consiste en una agrupación de funciones u operaciones que deben realizarse para lograr la elaboración de una parte del producto. Este concepto es básico para entender

las dos formas de distribución de máquinas, equipos, hombres y materiales que son por producto y por proceso.

La *distribución por producto* o lineal representa cada tipo de operaciones que deben ser ejecutadas en un producto desde la entrada de la materia prima hasta la salida del producto terminado. En este tipo de distribución el producto es el punto de referencia.

La *distribución por proceso o funcional* es aquella que representa los diversos centros de trabajo y el flujo que el proceso sigue desde que sale la materia prima de la bodega hasta obtener un producto terminado. En este tipo de distribución las secciones productivas son el punto de referencia.

En función del sistema de producción que se requiera se seleccionaría una distribución específica. Por ejemplo en un *sistema de producción por encargo* o por unidad, el producto permanece fijo y las máquinas, equipo y trabajadores se disponen alrededor del producto. Un ejemplo de este tipo de arreglo físico es el que se requeriría para la construcción de una casa, la cual es el producto, y alrededor de ella se ubicarían las máquinas, los equipos, los trabajadores y los materiales necesarios para construirla.

Si se trata de un *sistema de producción por lotes* el arreglo físico sería siguiendo el proceso productivo, por lo tanto la disposición de la maquinaria y equipo, el personal y los materiales se localizarían a lo largo del proceso y los lotes de producción recorrerían la secuencia del proceso pasando de un centro de trabajo a otro.

En un *sistema de producción continua* la disposición de maquinaria y equipo, que generalmente es de tecnología fija, se determina previamente y el producto se mueve siguiendo el recorrido del proceso productivo que es siempre el mismo. Un ejemplo de este tipo de sistema es la fabricación de automóviles donde el auto recorre el proceso y en cada centro de trabajo se le agrega una parte al producto hasta llegar a la fase final del producto que en este caso es un automóvil terminado.

Para planear la distribución física puede utilizar la técnica del uso de plantillas. Las plantillas son cartones elaborados a escala en dos o tres dimensiones que representan las máquinas, el equipo, a los trabajadores y los materiales. Una vez elaboradas las plantillas se colocan sobre un modelo a escala en el espacio de que se dispone, donde debe indicarse la ubicación de ventanas, puertas, paredes, columnas. La representación gráfica de la distribución de máquinas, equipos, hombres y materiales es conocida como *layout*.

El objetivo final de planear la distribución física es buscar la mejor combinación de los recursos a fin de lograr la mayor productividad de la mano de obra y un mejor flujo de los materiales.

### **2.1.5 Mantenimiento**

Las máquinas, equipos e instalaciones sufren desgaste y averías por lo cual necesitan constantes reparaciones y arreglos. Este es el papel del mantenimiento, es decir efectuar reparaciones y arreglos para lograr que las máquinas, los equipos y las instalaciones se conserven en condiciones satisfactorias, para que funcionen normalmente con el objeto de que la producción mantenga su eficiencia. El mantenimiento es óptimo cuando permite la máxima utilización de la maquinaria y equipo disponible.

Existen dos tipos de mantenimiento: el *preventivo* y el *correctivo*. El primero es aquél que se programa en forma permanente lo cual evita que se descompongan inesperadamente las máquinas o los equipos. El mantenimiento correctivo tiene como objetivo efectuar reparaciones o arreglos inesperados y de emergencia cuando surge una descompostura. Permite poner en funcionamiento el equipo o maquinaria para no aumentar el costo de la paralización. Mientras mejor sea el mantenimiento preventivo será menos necesario el mantenimiento correctivo.

## **2.2 El proyecto de producción**

Consiste en planear cómo se elaborará él o los productos que el emprendedor quiere lanzar al mercado. Constituye un esquema básico, busca definir como funcionará el sistema de producción y cuáles serán sus dimensiones. El proyecto de producción consiste en determinar:

- Cantidad y especificaciones de máquinas y equipos
- Cantidad y características del personal de producción
- Cantidad y tipo de materias primas
- Métodos y procedimientos de trabajo

### **2.2.1 Maquinaria y equipo**

Una vez que se decidió la capacidad de producción que se instalará es necesario conocer con detalle las especificaciones de cada pieza de equipo y de cada máquina que se requiera.

con tres proveedores, tanto de equipo nuevo como usado, y evaluar que le conviene más. El número de máquinas que necesitara estará en función de la cantidad de piezas a producir, del número de horas de trabajo y de la capacidad real de producción de la maquinaria.

Las formulas a aplicar son las siguientes:

$$N = CP / (CR \times H) \quad (1)$$

Dónde

N = Número de máquinas a instalar

CP = Número de piezas a producir

CR = Capacidad real de producción

H = Número de horas efectivas de trabajo

Para saber que cantidad de piezas es necesario producir (CP) debe utilizarse la siguiente fórmula:

$$CP = CR / [1 - (d/100)] \quad (2)$$

Dónde:

CP = Cantidad de piezas a producir en función de la demanda anual

CR = Capacidad real de producción

d = Porcentaje o índice de piezas defectuosas que resultaron en las pruebas piloto. También se conoce como tasa de desperdicio o índice de rechazo

La capacidad real de producción de una máquina (CR) es la capacidad de producción establecida en las especificaciones menos un porcentaje debido a que no está en funcionamiento continuo ya que es necesario pararla por diferentes razones: mantenimiento preventivo, preparación, ajuste, ausencia de trabajadores, falta de materiales, descomposturas.

Para conocerla puede aplicarse la siguiente fórmula:

$$CR = CP \times Tu \quad (3)$$

Dónde

CR = Capacidad real de producción

CP = Cantidad de piezas a producir

CP = Cantidad de piezas a producir

Tu = Tasa de utilización de la máquina

El número de horas/hombre efectivas de trabajo se calcula con la siguiente fórmula:

$$H = SI \times hl \quad (4)$$

Dónde:

H = Número de horas efectivas de trabajo

SI = Número de semanas laboradas al año

hl = Número de horas laboradas por semana

Apliquemos las fórmulas en un ejemplo.

Existe una demanda anual del producto A de 50,000 unidades. La tasa de desperdicio es del 2%. La capacidad de producción teórica es de 2500 unidades por hora con una tasa de utilización del 80%. Se trabajara durante 48 semanas en el año y el número de horas semanales será de 40.

Sustituyendo los valores en las fórmulas tendremos los resultados que se presentan enseguida. La sustitución se hará empezando con la fórmula (4) hasta llegar a la (1).

$$H = (48 \text{ semanas/año}) (40 \text{ horas/semana}) = 1920 \text{ horas/año}$$

$$CR = (2500 \text{ unidades/máquina}) (0.80) = 2000 \text{ unidades/máquina}$$

$$CP = 50,000 \text{ unidades/año} / (1 - 2/100) = 50,000/0.98$$

$$CP = 51,020 \text{ unidades/año}$$

Por lo tanto

$$N = 51,020 \text{ unidades/año} / (2000 \text{ unidades/máquina} \times 19220 \text{ horas/año})$$

$$N = 51,020/33,840,000 = 0.0133 \text{ de máquina}$$

Lo cual significa que se necesitaría una fracción muy pequeña de máquina (0.0133). Por lo tanto el emprendedor tendría que localizar una máquina de menor capacidad, aumentar su demanda considerablemente o bien buscar quien le maquile la producción que requiere.

## 2.2.2 Cantidad y características del personal de producción

El número de empleados a contratar para el área de producción estará en función de ciertas variables como: grado de automatización de la producción, productividad de la mano de obra, número de empleados que se requieren para cada operación o para cada máquina, grado de especialización de la mano de obra, especificidad de las normas de seguridad que se exigen para cada operación o para cada máquina.

Esto se traduce en que no existe un método para calcular el número de empleados a contratar pero es sumamente importante definir por lo menos las características, habilidades, conocimientos, escolaridad y experiencia que debería tener el personal que se contrate para manufacturar los productos que la empresa planea ofrecer al mercado.

## 2.2.3 Cantidad de insumos necesarios

Para determinar la cantidad de insumos que se requieren para elaborar el número de productos estimados para satisfacer la demanda es necesario conocer varios elementos: el número de piezas a producir, el detalle de los insumos que se requieren por cada pieza así como la cantidad que se necesita de cada insumo para elaborar una unidad de producto y la tasa de desperdicio.

Para calcular la cantidad de insumos a adquirir es necesario considerar dos factores: el número de piezas a producir y la tasa de desperdicio de cada insumo.

La fórmula a aplicar sería la siguiente:

$$C_{Ix} = [CP / 1 - (d_i/100)] (Kg_x/100 \text{ unidades}) \quad (5)$$

Dónde:

$C_{Ix}$  = Cantidad del insumo  $x$  a comprar

CP = Número anual de piezas a producir

$d_i$  = Tasa de desperdicio del insumo  $x$

Suponiendo que se requieren dos tipos de insumos o materias primas  $A$  y  $B$ . Para cada 100 unidades de producto se necesitan 0.3 Kg del insumo  $A$  y 0.04 Kg del insumo  $B$ . La tasa de desperdicio para ambos insumos es del 5%.

Sustituyendo estos datos en la fórmula para la materia prima A tenemos lo siguiente:

$$CI = [51,020 \text{ unidades/año} / (1 - 5/100)] \times (0.3 \text{ Kg}/100 \text{ unidades})$$

$$CI = [51,020 \text{ unidades/año} / (1 - 0.05)] \times 0.003 \text{ Kg./unidad}$$

$$CI = (51,020 \text{ unidades/año} / 0.95) \times 0.003 \text{ Kg./unidad}$$

$$CI = 51,276 \times 0.003 = 153.83 \text{ Kg./año}$$

Para la materia prima B tenemos:

$$CI = [51,020 \text{ unidades/año} / (1 - 5/100)] \times (0.04 \text{ Kg}/100 \text{ unidades})$$

$$CI = (51,020/0.995) \times 0.0004 = 51,276 \times 0.004 = 20.51 \text{ Kgs/año}$$

O sea que para elaborar 51,020 unidades de producto anuales se requieren 153.83 Kgs del insumo A y 20.51 Kgs del insumo B.

Según Velázquez Mastreta<sup>68</sup> los insumos puede clasificarse como:

- **Materias primas**, es el material sin procesar al que no se le ha añadido ningún valor por la empresa que las adquiere para incorporarlos al proceso productivo. Forman parte del costo directo.
- **Suministros**, son los artículos que se consumen en la operación de la fábrica como aceites, lubricantes, material de limpieza. Forman parte del costo indirecto.
- **Materiales de producción**, son las piezas o componentes que serán incorporadas al producto terminado. Forman parte del costo directo.

Todos los insumos forman parte del *subsistema de materiales* de la empresa en el cual se involucran todas las funciones relacionadas con los materiales como *compras, inventarios y manejo de materiales*.

La *función de compras*, tiene como objetivo controlar las órdenes de compra en lo que respecta a precio, condiciones de pago, servicio y calidad para fincar los pedidos a proveedores. También controla el pago a proveedores. La responsabilidad de esta área es adquirir materias primas en el momento debido, en la cantidad y calidad requerida y al precio adecuado.

<sup>68</sup> Velázquez Mastreta, págs. 181 - 207

La *función de inventarios* consiste en establecer, poner en efecto y mantener las cantidades más ventajosas cada uno de los insumos que se reciban así como de los productos terminados. Recibe como insumos los materiales, materias primas y producto terminado que llega al almacén, controlando las entradas y salidas de los mismos. El mantenimiento de los inventarios involucra algunos costos: costo de la orden de compra o de preparación del lote de producción, costo de mantenimiento de inventarios (almacenamiento, seguros, capital, obsolescencia, deterioro); costo de agotamiento de inventario por pérdida de clientes; costos adicionales para surtir al cliente; costos asociados a la capacidad de producción (horas extra, contratos de arrendamiento, adiestramiento de obreros y empleados, paros en la producción), es decir los costos que se generan al aumentar o disminuir la capacidad de producción.

Finalmente la *función de manejo y embarque de materiales* tiene como responsabilidad proporcionar transporte para las materias primas, los productos en proceso y los productos terminados. Debe considerar espacios para almacenamiento de materiales, puntos de recepción, áreas de embarque o sitios de trabajo. Todas las actividades relacionadas con esta función requieren de mano de obra, equipo y espacio, por lo tanto afectan el costo de producción por lo cual debe tratarse de reducirlas lo más posible.

#### **2.2.4 Métodos y procedimientos de trabajo**

Tawfik y Chauvel<sup>69</sup> definen el procedimiento como el conjunto de operaciones organizadas en forma tal que los insumos se transformen en productos. Los procedimientos agrupan actividades que tienen un objetivo común y se realizan en un orden predeterminado. Éstos pueden ser de fabricación, de inspección de calidad y de empaque. Para decidir que procedimientos de producción utilizar es necesario tomar algunas decisiones sobre si la empresa realizara el proceso completo, cual será la tecnología que utilizará para elaborar los productos o bien si subcontratará una o varias partes del proceso.

#### **2.3 Programación y ejecución del plan de producción**

La planeación de la producción tiene como fin determinar la producción de la empresa en un período de tiempo, teniendo en cuenta su capacidad de producción y la previsión o pronóstico de las ventas que se ha planeado realizar. Es decir debe compatibilizar la eficacia para lograr los objetivos de venta con la eficiencia en la utilización de los recursos de que dispone el emprendedor.

---

<sup>69</sup> Tawfik y Chauvel, pág. 80 - 88



Mediante la planeación de la producción se coordinan e integran máquinas, personas, materias primas y materiales. La planeación de la producción se realiza considerando todos los elementos del proyecto de producción.

Este plan se desarrolla en tres etapas:

- La elaboración del plan de producción
- La programación de la producción
- La ejecución del plan de producción

### **Elaboración del plan de producción**

Este plan representa lo que el emprendedor pretende producir en un determinado período de tiempo. En los sistemas de producción por lotes o de producción continua se elabora para períodos anuales. En el sistema de producción por encargo o unitario el plan de producción debe considerar los tiempos necesarios para elaborar el producto.

En los sistemas de producción por lotes o en serie, el plan de producción está en función del pronóstico de ventas; es decir la estimación del volumen de ventas que el emprendedor pretende colocar en el mercado en un período determinado.

El plan de producción debe medir *la carga de trabajo* que aproveche integralmente la capacidad de producción. Esta consiste en el volumen de trabajo que será atribuido a cada sección o máquina en un período determinado para cumplir con el plan de producción. Si ésta es excesiva se provoca una sobrecarga lo que significa que es mayor a la capacidad de producción, en cambio si la carga de trabajo es menor a la capacidad de producción se provoca capacidad ociosa que es capacidad no aprovechada.

### **Programación de la producción**

Programar la producción es fragmentar el plan de producción para ejecutarlo de manera integral y coordinada. Significa determinar cuándo deberán realizarse las tareas y las operaciones. Es establecer una agenda de compromisos de trabajo para las diversas secciones involucradas en el proceso productivo.

El programa de producción define la secuencia del proceso productivo y el cronograma o sea la determinación de las fechas de inicio y fin de cada actividad. La programación de la producción utiliza dos variables para detallar

el plan de producción: *tiempo*, definido en días, semanas o meses y *cantidad a producir*.

Existen diferentes técnicas de programación de la producción: la Gráfica de Gantt, el Pert o técnica de evaluación y revisión de programas, el camino crítico. Para una pequeña empresa quizá la más adecuada sea la Gráfica de Gantt que consiste en una matriz donde en la primera columna se listan las actividades a realizar por secciones o áreas productivas y en las demás columnas se listan los periodos de tiempo.

### **Ejecución del plan de producción**

Una vez que se ha elaborado el programa de producción se requiere que las diferentes áreas involucradas directa o indirectamente en el proceso productivo lo ejecuten. Esto significa traducir dicho programa en una serie de órdenes de trabajo que deberán realizar las áreas o personas responsables de ello.

Los diferentes tipos de órdenes de trabajo que pueden emitirse son:

- Orden de producción. Indica cuanto producir y se envía al área de producción de la empresa
- Orden de compra. Es la indicación de cuanto y cuando debe comprarse de cada material y materia prima que se requieren para manufacturar los artículos.
- Orden de servicio. Es la comunicación que se envía a las áreas de servicio internas de la empresa como control de calidad, mantenimiento, reparaciones.
- Requisición de materiales. Es la comunicación donde se solicitan las materias primas o materiales al almacén.

Al recibir las órdenes el personal involucrado en el proceso productivo empieza a trabajar en conjunto y en forma coordinada para realizar las actividades productivas con eficiencia y eficacia.

### **2.4 Establecimiento de controles en el área de producción.**

La empresa considerada como un sistema depende de insumos o entradas que proceden del medio ambiente para funcionar. Estos insumos son procesados para transformarlos en productos o servicios que se regresaran al entorno.

La eficiencia de las empresas consiste en mantener una relación óptima entre sus entradas y sus salidas. La eficiencia se reduce cuando los insumos no llegan oportunamente pero también pierde eficiencia si acumula insumos, es decir que tiene más entradas que salidas pues esto significa que tiene exceso de recursos no utilizados.

Si los productos o servicios no satisfacen las necesidades detectadas la empresa pierde eficacia. Esto sucede cuando el volumen producido es mayor que la demanda o bien si no tiene la calidad y características que los consumidores demandan. El resultado es que los productos no se venden y se acumulan en los almacenes de la empresa.

Como sistema abierto la empresa debe controlar sus actividades para mantenerlas dentro de los parámetros, de aquí surge el concepto de control. El cual consiste en medir y corregir el desempeño de las actividades de la empresa con el objeto de garantizar el logro de los objetivos que esta se ha planteado. La tarea del control consiste en verificar que todo el proceso se haga conforme se planeó, de acuerdo a las órdenes dadas, identificando errores o desviaciones, en su caso corregirlos y evitar que se repitan. Chiavenato<sup>70</sup> sugiere el siguiente proceso para llevar a cabo el control:

- Establecer estándares o criterios de evaluación o comparación. Un estándar es una norma o criterio que sirve de base para evaluar o comparar alguna cosa. En el área de producción existen cuatro tipos de estándares: los de *cantidad* es decir el volumen de producción, la cantidad de productos en existencia, el número de horas trabajadas, la capacidad de producción. Los de *calidad* de las materias primas, de los productos en proceso y de los productos terminados. Los de *tiempo de producción* de cada producto y los de *costo*: de producción, de almacenamiento, de mantenimiento.
- Evaluar el desempeño. Consiste en comparar lo que se hizo con los estándares que se han establecido, es el monitoreo o seguimiento de lo que se está ejecutando.
- Comparar el desempeño: El objetivo es verificar si hay desviación o variación del estándar.
- Realizar acción correctiva es decir modificar el desempeño para ajustarlo al estándar.

---

<sup>70</sup> Chiavenato. págs. 131 - 147

El control es un proceso cíclico y repetitivo, a medida que se repite tiende a hacer que lo que se controla se perfeccione y se reduzcan las desviaciones con relación a los estándares establecidos. Cuanto más se repita el proceso mayor es la tendencia a corregir gradualmente los errores y desviaciones.

Existen tres tipos de controles básicos en el área de producción que es conveniente establecer: *el control de la producción, el de existencias y el de calidad.*

#### 2.4.1 Control de la producción

Este control evalúa la producción de acuerdo con los estándares que se detallan a continuación.

- **Estándares de cantidad**

Los principales son el *volumen de producción y el número de horas hombre trabajadas*. El *volumen de producción* es la cantidad de productos que deben elaborarse en un determinado período de tiempo. El *número de horas hombre trabajadas* utiliza como referencia la mano de obra directa, la cual se calcula multiplicando el número de horas de trabajo al mes por el número de operarios directos.

- **Estándares de tiempo**

Los principales son el *tiempo estándar de producción y el estándar de rendimiento*. El *tiempo estándar de producción* representa el nivel satisfactorio de producción determinado para cada trabajador en un cierto período de tiempo, se obtiene mediante el estudio del trabajo el cual se integra con el *estudio del método y la medida del trabajo*. El primero es el registro sistemático del método de ejecución, el análisis de los métodos de ejecución existentes y la búsqueda de métodos más eficientes y más fáciles. La *medida del trabajo* es la aplicación de técnicas para evaluar el tiempo necesario para que un trabajador realice un trabajo específico con un nivel satisfactorio de desempeño. Todo esto proporciona el tiempo estándar de producción el cual corresponde a una eficiencia de 100%.

Conociendo el estudio de trabajo y la cantidad prevista de horas hombre de trabajo en un determinado período se puede estimar el volumen de producción multiplicando ambos datos.

## 2.4.2 Control de existencias

Las existencias incluyen todos los materiales y materias primas que la empresa adquiere y utiliza en el proceso productivo. El volumen de existencias no debe ser grande, pues implica capital invertido innecesariamente y mayor esfuerzo para controlar y reducir dicha inversión. Tampoco podría ser muy reducido porque implica arriesgarse a la falta de materiales con lo cual se paralizaría la producción, no se surtirían pedidos y la empresa podría perder clientes y demeritar su imagen, situación que obliga al emprendedor a diseñar la forma de controlar el volumen de existencias. Una manera de hacerlo es mediante las fichas o tarjetas de existencias las cuales deben contener la siguiente información:

- Identificación del artículo: Nombre, número o código del artículo, especificación o descripción del mismo, unidad de medida, indicación de quién lo utiliza.
- Control del artículo: Lote mínimo, lote económico, demanda mensual, número de días que tarda el proveedor en surtir, nombre de por lo menos tres proveedores, precio unitario, porcentaje de pérdida o índice de rechazo de producción
- Rotación de existencias: Pedidos de reposición efectuados, recepción y retiro de material.
- Saldo de existencias: Cantidad existente, saldo disponible (cantidad existente + cantidad pedida y aún no recibida), saldo de los pedidos (cantidad solicitada al proveedor y aun no recibida).
- Costo y valor de las existencias: Costo unitario de cada entrada, costo total (número de unidades por costo unitario), costo unitario promedio, costo unitario de cada salida, valor de las existencias.

Si son pocos los artículos en almacén es factible llevar el control en forma manual pero a medida que aumenta el número de artículos el control se dificulta por lo que se hace necesario utilizar programas de computadora diseñados especialmente para ello.

Otra forma de control de existencias es mediante la *Clasificación ABC* o *Curva de Pareto*. Este método parte del principio de que la mayor parte de la inversión en materiales está concentrada en un pequeño número de artículos.

La clasificación ABC divide las existencias en tres clases de bienes en función del volumen que se maneje o del valor monetario que tengan.

**Clase A.** Son los artículos más importantes y merecen una atención individual por su valor monetario. Normalmente son pocos (15 a 20% del total) y su valor monetario corresponde aproximadamente al 80% del valor de las existencias.

**Clase B.** Son los artículos intermedios y tienen poca importancia con relación al valor total de las existencias. Corresponden al 35-40% del total de artículos y representan alrededor del 15% del valor de las existencias.

**Clase C.** Son los artículos más numerosos y menos costosos en función de su valor. Normalmente son menos del 40% de los artículos en almacén y su valor oscila entre el 5 y el 10% del valor total de las existencias.

En función a esta clasificación la empresa debe concentrarse en los artículos **A** y tratar los artículos **B** y **C** por procedimientos semiautomáticos que no exijan mucho tiempo de decisión ni un gasto oneroso.

Otro criterio que podría utilizarse es detectar los artículos que son clave ya sea porque son difíciles de adquirir, porque son escasos o porque de ellos depende una parte importante de la elaboración del producto o productos.

### 2.4.3 Control de calidad

Calidad es la adecuación de un producto a determinados estándares o especificaciones previamente definidos. La calidad, entonces, es mayor en la medida en que el producto se aproxima a los estándares y especificaciones definidas.

Es fundamental distinguir entre *calidad intrínseca* y *calidad extrínseca*. La primera es la calidad inherente al producto, es aquella que existe objetiva y concretamente y puede ser evaluada y medida por medio de estándares y especificaciones. La determina el productor. La segunda es la calidad que perciben los clientes o consumidores, está constituida por los aspectos intrínsecos que cada persona encuentra en el producto. Un elevado nivel de calidad intrínseca tiene poco valor si los consumidores no la perciben.

Es sumamente importante que las especificaciones estén bien definidas para que no haya ambigüedad en la determinación de la calidad de los productos.

Un producto es de alta calidad si se ajusta exactamente a los estándares establecidos.

En la situación actual de los mercados tanto nacionales como internacionales, es absolutamente indispensable ofrecer productos de calidad si lo que se busca es permanecer en el mercado y es mucho más importante si la meta es ganar mayor participación de mercado.

Existen estándares de calidad internacionales desarrollados por la Organización Internacional de Estandarización como el ISO-9000. Las empresas que cumplen con estos estándares pueden obtener un certificado, lo cual les da reconocimiento internacional de que son productores de artículos de calidad.

Esta certificación es muy valiosa sobre todo para las pequeñas empresas ya que les brinda la oportunidad de obtener una imagen de calidad y confiabilidad con lo que pueden llegar a ser candidatos a participar en mercados internacionales donde los compradores frecuentemente exigen la certificación ISO-9000.

Establecer una política de calidad desde el inicio de operaciones tiene quizá un mayor costo inicial pero la ausencia de calidad es más costosa y sus repercusiones pueden llevar a la empresa al fracaso. Por tanto es indispensable implementar en forma temprana un programa de calidad total.

- **Implantación de un programa de calidad total**

Calidad total significa que el emprendedor decide establecer un programa de calidad en todas las áreas de la empresa para proporcionar productos y servicios que satisfagan los requerimientos de los clientes.

Longenecker, et al<sup>71</sup> propone que un programa de calidad total requiere: lograr la participación de los trabajadores, establecer procesos de inspección y utilizar métodos estadísticos.

En la mayoría de las organizaciones, el desempeño de los trabajadores es una variable crítica para lograr el nivel de calidad que se ha establecido. Los empleados que trabajan con esmero producen bienes y servicios de calidad. Los elementos esenciales en este rubro son: motivar y capacitar al personal, mejorar los métodos de trabajo y aplicar técnicas de control de calidad para que los propios operarios controlen la calidad de su propio trabajo.

---

<sup>71</sup> Longenecker et al págs. 420 - 424

Con relación a procesos de inspección es necesario establecer estándares que satisfagan los requerimientos de calidad que demandan los consumidores. La inspección debe iniciarse desde que las materias primas y materiales llegan al almacén de la empresa, verificando especificaciones y cantidades solicitadas. También es necesario establecer momentos de inspección en varias etapas del proceso de producción y finalmente verificar que los productos terminados cumplan con los estándares establecidos.

La utilización de métodos estadísticos hacen que el control de calidad sea más fácil, más económico y más eficaz. Algunas técnicas de control de calidad son el histograma y el muestreo estadístico. En este último es vital estimar una muestra representativa del universo de productos elaborados. Una vez identificados los productos que no cumplen con los estándares de calidad, es necesario identificar las causas y corregirlas.

- **Otros elementos para mejorar la calidad**

Dada la importancia que cada día adquiere la calidad se han desarrollado diferentes técnicas en varias partes del planeta. En Japón Ishikawa creó los *círculos de calidad*, que consisten en integrar pequeños grupos de trabajadores organizados voluntariamente que persiguen tres objetivos: analizar y difundir estudios sobre temas de calidad, aplicar los resultados de sus estudios en su trabajo a fin de mejorar tanto el propio trabajo como el ambiente de trabajo y desarrollar el sentido de equipo mediante la solidaridad y la cooperación. Los círculos de calidad son un movimiento ascendente y voluntario ya que dependen de la adhesión espontánea del personal de producción.

Otra técnica es el *programa cero defectos*, el cual busca convencer a todo el personal que participa en el proceso productivo de hacer bien sus tareas desde el inicio. Este tipo de programas elimina la separación entre la producción y el control de calidad.

Los objetivos que este programa persigue son:

- a) Obtener la participación e involucramiento de los operarios que empiezan a contribuir con ideas y sugerencias sobre su trabajo.
- b) Incrementar reuniones frecuentes y periódicas para informar sobre el programa, discutir la forma de llevarlo a la práctica, examinar los errores cometidos y presentar soluciones.
- c) Familiarizar a los trabajadores con el producto a fin de que comprendan la relación entre su trabajo individual y la calidad del



producto. Esto les permitirá evaluar las consecuencias de una ejecución descuidada de su trabajo

- d) Detectar las principales fuentes de los problemas de calidad y programar las acciones correctivas, mediante capacitación, mejoras en los métodos de trabajo, adaptación de máquinas.
- e) Analizar los resultados de la inspección de calidad a partir de los datos proporcionados por el control de calidad. Esto exige una formación técnica del personal y una estrecha colaboración entre el personal responsable de control de calidad y el de producción. A medida que avanza el programa el personal de control de calidad transforma la función de inspección en una función de capacitación para producir con calidad.

### 3. - EL PLAN ADMINISTRATIVO

Normalmente el emprendedor que crea una pequeña empresa es quién la administra, por lo menos en la fase inicial. Por ello es importante incluir una sección sobre los aspectos que el emprendedor debe considerar para administrar eficientemente la empresa, así como las actividades que idealmente debería realizar para que brinde un verdadero apoyo a la empresa y cree el valor necesario para que la empresa perdure en el mercado y cumpla con su responsabilidad social.

Por ello en esta sección se analizarán los conceptos de empresa como sistema socio técnico abierto, el enfoque de contingencia, la labor administrativa, los roles que debe jugar el emprendedor-administrador, el concepto de calidad total, las actividades de apoyo que debería realizar el emprendedor y la responsabilidad social que tienen las empresas en México.

#### 3.1 La empresa como sistema socio técnico abierto<sup>72</sup>

Un sistema es un todo que solamente puede explicarse como una totalidad. Está compuesto por partes interrelacionadas entre sí. Los sistemas pueden ser relativamente abiertos o relativamente cerrados. Es difícil precisar en términos absolutos los conceptos de sistema abierto y sistema cerrado por lo que se prefiere utilizar la *dimensión abierto - cerrado* por ello se dice que los sistemas son relativamente abiertos o relativamente cerrados.

Los abiertos intercambian información, energía o material con su medio ambiente. Pueden considerarse como un modelo de transformación pues

<sup>72</sup> Kast y Rosenzwing, págs 111 - 121

establecen en una relación dinámica con su medio ambiente del cual reciben varios insumos o *entradas*, los *transforma* y los exporta como *productos* al medio ambiente. Los sistemas tienen *límites* que los separa de sus ambientes, el sistema cerrado tiene límites rígidos e impenetrables en cambio el sistema abierto tiene límites permeables tanto en su interior como con el *suprasistema*. En los sistemas sociales es difícil delinear los límites sin embargo puede decirse que están determinados por las funciones y actividades de la organización.

Los sistemas físicos cerrados están sujetos a la fuerza de la *entropía* que es un movimiento hacia el caos, hacia el desorden, hacia la completa falta de transformación de los recursos, hacia la muerte. En los sistemas abiertos la entropía puede ser contenida y transformada en entropía negativa, es decir en un proceso de transformación de recursos que el sistema obtiene de su medio ambiente.

Los sistemas abiertos pueden llegar a un estado de equilibrio dinámico por medio del flujo continuo de materiales, energía e información que recibe el nombre de *homeostasis*. Otro concepto básico en el pensamiento de sistemas es el de *relaciones jerárquicas* entre ellos, lo que significa que un sistema está compuesto por *subsistemas* de menor orden y también es parte de un *suprasistema* o un sistema de un orden mayor. En forma gráfica esto se puede apreciar esto en la Figura 1.

La *equifinalidad* es una característica esencial de los sistemas sociales. Este concepto afirma que los resultados finales pueden lograrse en condiciones iniciales diferentes y de distintas maneras. Aplicado a la empresa significa que el emprendedor - administrador puede utilizar diversos principios dentro de la organización, puede transformarlos de diferentes maneras y lograr un resultado satisfactorio.

Lo antes expuesto permite identificar a las organizaciones como sistemas abiertos, sin embargo existen otros elementos que es necesario considerar y que las ubican en la categoría de *sistemas socio-técnicos*. Un sistema socio técnico está integrado por cinco subsistemas básicos: *el de objetivos y valores, el psicosocial, el técnico, el estructural y el administrativo*. El *subsistema de objetivos y valores* engloba la cultura y la filosofía de la organización así como la jerarquía de objetivos de la empresa, de los grupos y de los individuos. El *subsistema psicosocial* está integrado por individuos y grupos en interacción, es afectado por los sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de las personas que laboran al interior de la empresa. Todo esto crea el comportamiento y el clima organizacional en el cual los trabajadores

realizan sus actividades y desempeñan su función. Katz y Kahn<sup>73</sup> señalan que los sistemas sociales están cimentados en los hábitos, actividades, percepciones, creencias, motivaciones y expectativas de los seres humanos.

El *subsistema técnico* tiene relación con los conocimientos que se requieren para el desempeño de las tareas que deben realizarse para transformar las entradas en productos. Esta determinado por los requerimientos de trabajo de la organización y varía dependiendo del tipo de organización y de las actividades particulares de la empresa. Este subsistema adquiere su forma en función de la especialización de conocimientos y habilidades requeridas, el tipo de maquinaria y equipo implicados y la disposición de las instalaciones. La tecnología afecta la estructura así como subsistema psicosocial. Esto hace que los sistemas psicosociales sean totalmente diferentes entre las diversas organizaciones.

El *subsistema estructural* se refiere a las formas en que están divididas y son coordinadas las tareas a realizar, está determinado por la descripción de puestos, por las reglas y por los procedimientos establecidos, define los esquemas de autoridad y responsabilidad, de comunicación y el flujo de trabajo. Representa la formalización de la relación que existe entre el subsistema técnico y el subsistema psicosocial; sin embargo es necesario aclarar que la vinculación entre estos dos subsistemas no es completa ya que ocurren muchas interacciones y relaciones que rebasan la estructura formal.

Finalmente el *subsistema administrativo* abarca a toda la organización, la relaciona con su medio ambiente, desarrolla planes estratégicos y operativos, diseña la estructura y establece procesos de control.

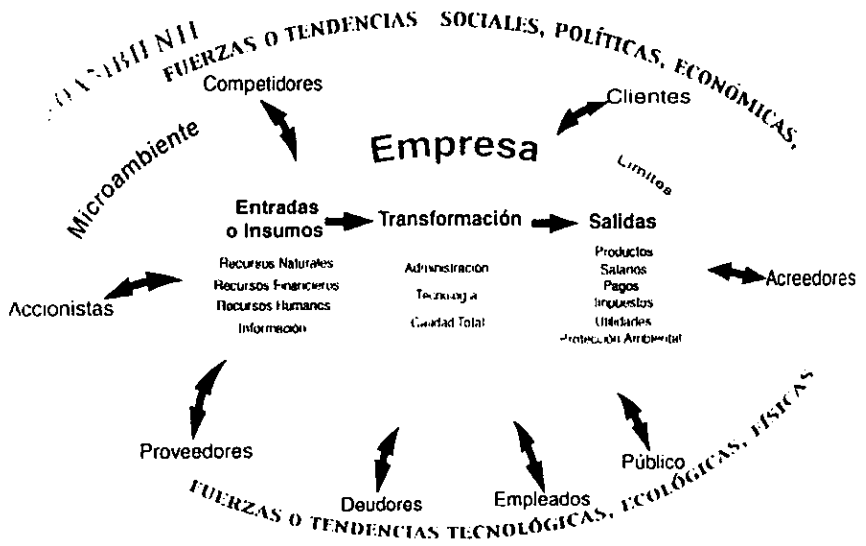
En síntesis el enfoque moderno considera a las organizaciones como sistemas sociotécnicos abiertos, integrados por subsistemas primarios que están en interacción. Estos conceptos se presentan gráficamente en la Figura 2.

Desde la perspectiva de sistemas la supervivencia de las empresas depende de un intercambio de bienes y servicios con su medio ambiente. Como no pueden responder a todas las influencias ambientales posibles deben seleccionar los insumos que recibirán, las transformaciones que realizarán y los productos que ofrecerán. Esto establece el ámbito de sus actividades y los límites que las separará de su medio ambiente.

---

<sup>73</sup> Katz, Daniel, Khan, Robert L., *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley Sons, Inc. New York, 1978, citado por Kast y Rosenweig pág. 114

**FIGURA 1**  
**LA EMPRESA COMO SISTEMA ABIERTO**



Elaboración: M<sup>ca</sup> Magdalena Salame Aguilar

Fuente:

Brickner, William H., Cope, Donald M., (1977). *The Planning Process*, Winthrop Publishers, INC., Cambridge Mass., pag. 45

Kavi Fremont E., Rosenzweig, James F. (1987). *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*, McGrawHill, México, págs. 141-147

Diseño: Rosa María Zamora Morán.

### 3.2 El enfoque de contingencia

Considerar a la empresa como un sistema es un parámetro de referencia para entenderla pero representa un nivel elevado de generalización. Por ello se necesita un punto de vista que permita comprender las interrelaciones dentro y entre los subsistemas que integran una empresa, así como las interrelaciones entre la organización y su medio ambiente y definir los esquemas de relaciones o configuración de variables. Subraya la naturaleza multivariable de las organizaciones y trata de entender la forma en que estas operan bajo condiciones variables y en circunstancias específicas.<sup>74</sup>

Este punto de vista es el enfoque de contingencia el cual reconoce que el medio ambiente y los subsistemas internos son de cierta manera exclusivos de cada organización. Este enfoque es el término medio entre el punto de vista de

<sup>74</sup> Kast y Rosenzweig, págs 121 - 122

que hay principios universales de organización y administración y la perspectiva de que cada organización es única y que cada situación debe analizarse en forma separada.

En el enfoque de contingencia subyace el supuesto de que debe existir congruencia entre la empresa y su medio ambiente y entre los diversos subsistemas al interior de la empresa. El ajuste adecuado entre la organización, su medio ambiente y el diseño interno de la misma, conducirá a una mayor eficiencia, efectividad y satisfacción de los participantes.

### 3.3 La labor administrativa

Según Kast y Rosenzweig,<sup>75</sup> La labor administrativa se centra en el concepto de desempeño organizacional. Puede describirse en términos de las funciones básicas que deben desarrollarse a fin de que la empresa logre sus objetivos. En el núcleo de estas actividades está la *toma de decisiones* la cual debe establecer un equilibrio dinámico entre todas las funciones con el objeto de alcanzar los objetivos establecidos.

Formal o informalmente, explícita o implícitamente, el emprendedor-administrador fija metas, planea, programa, integra recursos, ejecuta acciones y controla actividades. Es responsable tanto del desempeño del momento, es decir de mantener la estabilidad de la empresa, como de asegurar su continuidad. También es responsable del potencial futuro de la empresa o sea de su adaptación a los cambios y de realizar las innovaciones necesarias para lograr el crecimiento y desarrollo de la empresa.

La labor administrativa consiste en *fijar objetivos, planear, integrar recursos, organizar, ejercer y controlar*. Veamos en que consiste cada una de estas actividades.

#### 3.3.1 Fijación de objetivos y planeación

Identificar objetivos es una función básica del emprendedor-administrador. Los objetivos son las condiciones futuras que el emprendedor desea alcanzar. Las metas específicas incluyen cantidades, costos, cuotas de ventas, fechas límite para la terminación de un trabajo. Una vez establecidos los objetivos es necesario planear los medios para alcanzarlos; es decir decidir de antemano qué se va a hacer y cómo se hará. Para lograrlo se requiere diseñar una estrategia global, establecer políticas generales, programas específicos y procedimientos.

---

<sup>75</sup>Kast y Rosenzweig, págs 417 - 442

### 3.3.2 Organización e integración de recursos

Organizar significa desarrollar y mantener una estructura que permita realizar los planes y lograr los objetivos. Implica dividir el trabajo que debe hacerse y diseñar puestos, establecer líneas de autoridad y de responsabilidad.

Integrar los recursos significa asignar los recursos financieros materiales, humanos y tecnológicos que se necesitan para realizar los planes y vigilar que dichos recursos sean utilizados eficientemente.

### 3.3.3 Ejecución

Significa desarrollar la capacidad para actuar, para realizar el esfuerzo necesario para alcanzar los resultados deseados. En este sentido, se sugiere que el emprendedor/administrador siguiendo la clasificación de Porter<sup>76</sup> realice las funciones de apoyo y delegue las funciones primarias. En opinión de este autor en las empresas se realizan diferentes tipos de actividades las cuales crean valor. Las actividades primarias son aquellas que se realizan para crear físicamente el producto y para venderlo, son aquellas correspondientes a las áreas de producción y de mercadotecnia. Las actividades de apoyo, en cambio, son las que respaldan o favorecen tanto las actividades primarias como las de apoyo. Estas actividades se agrupan en cuatro categorías: *actividades de infraestructura, de administración de recursos humanos, de desarrollo de tecnología y de abastecimiento.*

- **Actividades de infraestructura**

Las *actividades de infraestructura* serían las siguientes: planeación estratégica y financiera, administración general de la empresa, contabilidad, asesoría legal, fiscal o laboral y administración de calidad total. En una pequeña empresa normalmente se subcontratan las actividades de contabilidad, de asesoría legal, fiscal y laboral. Ya se ha planteado brevemente en que consisten las de planeación estratégica en el capítulo dos y de administración general de la empresa cuando se describió la labor administrativa.

Las de planeación financiera se desarrollarán en la siguiente sección de tal manera que sólo resta analizar en que consiste el concepto de administración de calidad total. Longenecker, et al<sup>77</sup> señalan que la administración de calidad total (ACT) es el esfuerzo agresivo que realiza la empresa para lograr un nivel superior de calidad. Implica adquirir un enfoque de calidad en todas las áreas de la empresa para proporcionar productos y servicios que satisfagan los

<sup>76</sup> Porter, pág. 38 - 43

<sup>77</sup> Longenecker et al, págs. 416 - 420

requerimientos de los clientes. Los esfuerzos de calidad que más éxito han tenido se centran en tres elementos: *El cliente, una cultura de calidad y la utilización apropiada de técnicas y herramientas.*

Calidad total significa que el emprendedor decide establecer un programa de calidad en todas las áreas de la empresa para proporcionar los productos y servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes.

Longenecker et al señalan que un programa de calidad total requiere tener la participación de los trabajadores, establecer procesos de inspección y utilizar métodos estadísticos.

La calidad se determina en última instancia, por el grado en que un producto o servicio satisface las necesidades y expectativas del cliente, entendido éste no sólo como el consumidor final del producto sino como él o los consumidores internos de la empresa que reciben productos de otra área de la empresa. Esto significa que lo que una área *produce* lo entrega a otra área que lo *consume*; lo que quiere decir que esta segunda área es *cliente* de la primera. Fue Ishikawa, quién hizo esta aportación en el contexto de un mejoramiento continuo de calidad total de la empresa, aseguraba que este enfoque fomentaría una comunicación más intensa y una actitud de servicio de una área a otra al interior de la empresa.

Desde la perspectiva del consumidor de los productos de la empresa es necesario considerar que si las necesidades de los clientes no se colocan como punto de partida, los productos y o servicios pueden no tener demanda. Recordemos que Joseph Duran definió la calidad como la capacidad que tiene un producto o servicio para *satisfacer las verdaderas necesidades del cliente.*

Tener o adquirir una cultura de calidad total significa adoptar la filosofía de perseguir la excelencia en todos los ámbitos de la empresa, para lo cual es necesario elaborar un programa de calidad total que logre obtener los mejores esfuerzos de todos los trabajadores de una empresa para elaborar un producto o servicio de calidad. Significa ir más allá del logro de los estándares establecidos, el objetivo es la mejora continua de la calidad, la meta es trabajar con cero defectos. Algunas de las técnicas y/o herramientas que se pueden utilizar para mejorar la calidad en las empresas son:

- **Círculos de calidad** –los cuales persiguen tres objetivos: analizar y difundir estudios sobre temas de calidad, aplicar los resultados de sus estudios en el trabajo a fin de mejorar tanto el propio trabajo como el ambiente de trabajo y además desarrollar el sentido de equipo mediante la solidaridad y la cooperación

- **El programa cero defectos** el cual busca concientizar o convencer a todo el personal que participa en el proceso productivo de que hagan bien las cosas desde el inicio del proceso.
- **Delegación de facultades o empowerment** que consiste en otorgar facultades y proporcionar conocimientos y recursos a los trabajadores para que puedan alcanzar sus objetivos de trabajo. Significa permitir que los empleados tomen decisiones en todos los niveles de la organización y en especial cuando existe la posibilidad de mejorar el trabajo o el proceso.
- **Benchmarking.** Consiste en comparar los mejores productos, servicios y prácticas de otras empresas y estudiar esos casos con el objeto de mejorar los productos, servicios y prácticas de la empresa en cuestión.
- **Métodos estadísticos.** Consisten en hacer inferencias a partir de datos recopilados para llegar a conclusiones satisfactorias en el estudio del control de calidad.

Según Velázquez Mastreta<sup>78</sup> el control estadístico de calidad es un sistema de inspección, análisis y acción, aplicado a un proceso de manufactura, de tal manera que por medio del estudio de una pequeña parte del producto manufacturado y analizando adecuadamente los datos concernientes a sus características de calidad, se pueda determinar la acción a seguir en el proceso para mantener el nivel deseado de calidad.

Los *métodos estadísticos* más comunes son el *muestreo de aceptación de variables*, el *muestreo de aceptación de atributos* y el *control estadístico de procesos*. El primero se basa en que muchas características de calidad son medibles; son variables continuas lo que significa que es posible determinar un valor aceptable dentro de ciertos límites. El *muestreo de aceptación por atributos* consiste en examinar, comprobar, calibrar o emplear cualquier procedimiento que permita comparar los productos de una muestra con las especificaciones del producto. Una vez hecha la comparación los productos se clasifican en aceptables o defectuosos respecto a una dimensión, una característica o una especificación determinada. El *control estadístico de proceso* implica utilizar métodos estadísticos para evaluar la calidad durante el proceso de producción.

---

<sup>78</sup> Velázquez M., pág. 239-242



- **Administración de recursos humanos**

Esta función está integrada de las siguientes actividades: reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y compensación de todo personal de la empresa. Es necesario que el emprendedor defina las políticas para cada una de estas actividades. Es una función vital para el éxito de la empresa ya que determina las habilidades, conocimientos y experiencia que debe tener el personal. En los planes de mercadotecnia y ventas se plantearon los perfiles del personal de esas áreas, de tal manera que solo faltaría definir los perfiles del personal administrativo que el emprendedor considera necesario para lograr los objetivos de la empresa.

- **Desarrollo de tecnología**

Significa realizar actividades orientadas a mejorar el producto, los procedimientos, los procesos o los equipos. Puede adoptar muchas formas, desde la investigación básica y el diseño de productos hasta el diseño de equipos, de procesos y de procedimientos. El desarrollo de tecnología es importante para proporcionar una ventaja competitiva en cualquier industria.

- **Abastecimiento**

Es la función de adquirir los insumos utilizados en la cadena de valor de la empresa. Esta función tiene un fuerte impacto en el costo total de la empresa y en la diferenciación que la empresa pueda ofrecer. Utilizar buenas prácticas de compra influirá favorablemente en el costo y en la calidad de los bienes que adquiera la empresa.

### 3.3.4 Control de actividades

El objetivo del control es mantener las actividades de la empresa dentro de los parámetros establecidos. Consiste en medir y evaluar los resultados para determinar el desempeño de la organización y compararlo con los planes correspondientes. Esta función cierra el ciclo administrativo. Los resultados de las evaluaciones que haga el emprendedor deben servir para corregir los errores y servir para el siguiente ciclo del proceso de planeación.

## 3.4 Roles que debe jugar el emprendedor administrador

Mintzberg sugiere que la labor de un administrador de alto nivel puede describirse en términos de varios roles o conjuntos de comportamientos. Estos roles son los *interpersonales*, los *informativos* y los *de decisión*. Los interpersonales hacen que el emprendedor actúe como la figura central, el

líder, el enlace. Los *informativos* persiguen monitorear la información, diseminarla o difundirla y ser el vocero de la empresa. Finalmente *los roles de decisión* son ser empresario, solucionador de conflictos, asignador de recursos y negociador.

La investigación de Mintzberg señala que los responsables de la función de ventas desempeñan con mayor énfasis los roles interpersonales; los responsables de producción representan los de decisión y el gerente general el rol de informador; debido a que debe tomar decisiones que afecten a la empresa en su conjunto y la información es la materia prima en el proceso de toma de decisiones.

El emprendedor - administrador es el receptor de la información interna y de la externa a la organización. También es un diseminador de información tanto al interior de la empresa como fuera de ella. La información es fundamental para solucionar problemas y para realizar tanto la planeación estratégica como la operativa, esto hace imprescindible que aquél establezca y mantenga un flujo de información válida, confiable y precisa.

### 3.5 Responsabilidad social de las empresas<sup>79</sup>

El concepto de responsabilidad social de las empresas nació al cambiar del modelo predominante económico al modelo socioeconómico de la empresa. El primero daba mayor énfasis a la producción, al aprovechamiento de los recursos, a los intereses individuales, concedía un rol menor al gobierno y consideraba a la empresa como un sistema relativamente cerrado.

En cambio, el modelo socioeconómico subraya la calidad general de vida, la conservación de los recursos, los intereses comunitarios, una participación activa del gobierno y un punto de vista de las empresas como sistemas relativamente abiertos.

El concepto de responsabilidad social de la empresa enfatiza que sus intereses respondan a las necesidades sociales. Pone ciertas restricciones en el comportamiento de las empresas, un enfoque altruista e imperativos morales. Thomas M. Jones<sup>80</sup> la define de la siguiente manera: "La responsabilidad social tiene una obligación frente a otros grupos de la sociedad que no son los accionistas solamente y que van más allá de los prescritos por la ley o un contrato con el sindicato. Esta definición tiene dos facetas críticas. Primero, la obligación debe ser voluntariamente aceptada; la influencia en el comportamiento por parte de fuerzas coercitivas de la ley o contratos laborales

<sup>79</sup> Kast y Rosenzweigs págs. 163 - 169

<sup>80</sup> Jones, págs. 59 - 60

no es voluntaria. Segundo, la obligación es muy amplia y se extiende más allá de los deberes tradicionales hacia los accionistas, para llegar a otros grupos de la sociedad como los clientes, los empleados, los proveedores y las comunidades vecinas. La clave del aspecto conceptual es la cuestión de si las corporaciones tienen una obligación con grupos que no sean solamente los accionistas”

Archie B. Carroll,<sup>81</sup> a nuestro juicio define la responsabilidad social en forma más concreta, visualizándola desde la perspectiva de lo que la sociedad espera de las empresas: “La responsabilidad social de las empresas incluye las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene respecto a las organizaciones es un momento determinado”. Kast y Rosenzweig sugieren que en esta definición se incluyen cuatro categorías de responsabilidad social: *la social* propiamente dicha, *la económica*, *la ética* y *la discrecional*. La primera, y más importante de las responsabilidades sociales de la empresa, es el *desempeño económico*, ya que la empresa es la unidad económica básica en la sociedad y debe ser eficiente en la producción de bienes y servicios. Sin una rentabilidad a largo plazo el logro de otras metas u objetivos organizacionales resulta imposible.

La sociedad espera que las empresas operen observando las leyes y reglamentos que la misma sociedad ha establecido. También espera que las empresas tengan una *responsabilidad ética*; es decir que cumplan con formas de comportamiento que no están previstas por la ley como la honestidad en su trato con los diferentes actores: clientes, empleados, proveedores. Finalmente la *responsabilidad discrecional* que se ejerce en áreas en las que la sociedad desea que la empresa participe, por ejemplo que ofrezca programas de capacitación para desempleados, que apoye a programas filantrópicos de la comunidad, que ayude a evitar o corregir degradaciones ambientales, que participe en la renovación urbana.

Quienes promueven que es necesario que las empresas acepten la responsabilidad social que les corresponda argumentan que:

- No existe una situación puramente competitiva y el ambiente económico actual no asegura automáticamente la ubicación óptima de los recursos.
- Las empresas no son solamente instrumentos económicos, ya que sus actividades tienen importantes efectos sociales. Esto hace que sea

<sup>81</sup> Carroll, Archie B., *A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*, *Academy of Management Review*, October 1979, pág. 500, citado por Kast y Rosenzweig, págs. 164 - 165

necesario considerar otros indicadores, además de las ganancias, para evaluar su desempeño social.

- Generalmente los administradores no están entrenados para considerar la responsabilidad social de la empresa en sus decisiones; sin embargo, el efecto social de sus acciones es inevitable.
- En el largo plazo aceptar la responsabilidad social reforzará los intereses de los accionistas, ya que las inversiones para mejorar aspectos de la sociedad crearán un clima favorable para la empresa lo que repercutirá en mayores utilidades.
- Las empresas desalientan a otros grupos, como sindicatos o gobierno, a llenar vacíos.

El modelo socioeconómico considera que la empresa tiene responsabilidad con diferentes grupos de actores los cuales tienen intereses en la empresa y le ofrecen su apoyo. Freeman y Reed<sup>82</sup> llaman *apostadores* a estos grupos y los define en dos perspectivas: una amplia que los define en términos de grupos o individuos que pueden afectar el logro de los objetivos de una organización. En una perspectiva más limitada son aquellos grupos o individuos de los cuales depende la organización para su supervivencia como empleados, segmentos de clientela, algunos proveedores, dependencias gubernamentales, accionistas, ciertas instituciones financieras.

***La esencia de la responsabilidad social de la empresa radica en una respuesta voluntaria de la empresa a fin de actuar de una manera responsable ante varios grupos sociales.***

Esta perspectiva es un reconocimiento de que cumplir con esa responsabilidad social redundará en beneficio de la empresa en el largo plazo. Otro aspecto de la responsabilidad social de las empresas que es oportuno enfatizar se refiere al cuidado y protección que éstas deben tener del medio ambiente evitando la contaminación del agua, del suelo, del aire. Es necesario que los emprendedores tengan presente que al hacerlo están cuidando el medio ambiente que les tocará gozar o sufrir a las generaciones futuras. De no hacerlo están contribuyendo al envenenamiento paulatino del planeta lo cual en el mediano plazo causará la muerte de sus pobladores.

---

<sup>82</sup> Freeman, R. Edward, Reed, David L., *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance California Management Review*, Spring 1983, pág. 91, citado por Kast y Rosenzweig, pág. 167.

## 4. - EL PLAN FINANCIERO

Muchos emprendedores fracasan debido a que no elaboran un plan sobre las necesidades financieras del proyecto de empresa. Una vez estimadas estas necesidades, el emprendedor debe planear cómo obtener los recursos financieros que requiere y evaluar que le conviene. Los elementos clave para elaborar este plan son: *el presupuesto de capital* que se requiere para iniciar la empresa y *el presupuesto de ingresos* que obtendrá la empresa que está planeando crear. Estos presupuestos se concretan en dos estados financieros: el balance y el estado de pérdidas y ganancias. Al estimar la proyección de los estados financieros el emprendedor empieza a cristalizar el proyecto de empresa. Otros elementos de planeación financiera son *el presupuesto de caja o flujo de efectivo* y *el punto de equilibrio*. Como parte final del proceso de planeación es necesario considerar la *evaluación del desempeño financiero* y el *establecimiento de controles internos*. Analicemos con mayor detalle cada uno de los elementos mencionados.

### 4.1 Presupuesto de capital

El capital que un proyecto de empresa requiere es de dos tipos: el *capital de inversión* y el *capital de trabajo*. El origen del capital total se mostrará en el lado del pasivo que representará las deudas que planea adquirir el emprendedor; el capital propio que aporte se mostrará en el rubro del mismo nombre en el balance.

El total de activos representara lo que tendría la empresa, la suma de pasivos y capital mostraría el origen de los recursos con los que planea adquirir los activos. Un balance prototipo de una empresa que inicia operaciones se presenta en el Cuadro 15.

#### 4.1.1 Capital de trabajo

El capital de trabajo se determina restando el total de pasivos a corto plazo al total de activo circulante. Traducido esto a una formula seria:

$$CT = AC - PC$$

Dónde:

CT = Capital de trabajo

AC = Total del activo circulante

PC = Total de los pasivos a corto plazo

### CUADRO 15

#### BALANCE DE LA EMPRESA A LA FECHA DE INICIO DE OPERACIONES

<b>Activo Circulante</b>	<b>Pasivo a Corto Plazo</b>
Caja o Bancos	Proveedores
Inventario de materias primas	Acreedores diversos
<b>Activo Fijo</b>	<b>Pasivo Fijo</b>
Maquinaria	Deudas a largo plazo
Equipo de oficina	<b>Capital</b>
Equipo de transporte	Aportaciones del emprendedor
	Aportaciones de sus socios

Esto significa que si el emprendedor no consigue ningún crédito, debe estimar que la aportación de capital propio debe ser de tal magnitud que cubra por un lado los requerimientos de efectivo suficientes para hacer frente a los gastos que necesite hacer antes de recuperar de nuevo el efectivo vía ventas. Otro rubro que dicha aportación debe cubrir es la adquisición de los insumos necesarios para manufacturar por lo menos el primer lote de producción.

El capital de trabajo es tan importante que puede hacer fracasar una magnífica oportunidad de negocio si la administración de este capital es ineficaz. Longenecker *et al*<sup>83</sup> se refieren al capital de trabajo en los siguientes términos:

*"Es la sangre de la empresa, el fluido de alto octanaje que fluye por toda la empresa haciendo realidad los sueños, engrasando el crecimiento y proporcionando la energía necesaria para mantener unida a la empresa.*

*Es difícil de obtener y de monitorear. Tiene además el valioso hábito de escaparse justo cuando más se necesita.*

*De lo que estamos hablando es de efectivo, también conocido como capital de trabajo, el cual se vuelve una obsesión para*

<sup>83</sup> Longenecker et al, pág. 499

*cualquier hombre de negocios tanto el emprendedor que lo necesita desesperadamente para hacer realidad su idea, como el dueño de una empresa multimillonaria que desea expandir su producción."*

La clave en la administración del capital de trabajo es evitar que falte el efectivo. Para entender la importancia de una administración eficiente es conveniente conocer el ciclo del capital de trabajo. El capital de trabajo neto está integrado de tres cuentas de activo circulante: caja y bancos, cuentas por cobrar, de las cuales la más importante es la cuenta de clientes, e inventarios. Por el lado del pasivo se tienen dos fuentes de deuda a corto plazo: proveedores y acreedores diversos. En forma gráfica este ciclo se puede apreciar en la Figura 3.

El ciclo del capital de trabajo de una empresa es el flujo de recursos a través de las cuentas mencionadas como parte de las operaciones diarias.

Las fases de este ciclo son:

- Comprar bienes para transformarlos o venderlos. Esto se refleja en el balance en un aumento de *Cuentas por pagar* si es a crédito o en una disminución de *Caja* o *Bancos* si es en efectivo. Por otro lado aumenta la cuenta de *Inventario de materias primas*.
- Transformar las materias primas. Consiste en manufacturar los productos, situación que afecta la cuenta de *Inventario de materias primas* la cual disminuye al enviar a proceso las materias primas. Cuando el producto está terminado se envía al almacén incrementando la cuenta *Inventario de producto terminado*.
- Vender producto terminado. En el momento de entregar los productos a los clientes se disminuye la cuenta de *Inventario de producto terminado*. Si la venta es de contado aumenta el efectivo, si es a crédito aumenta *Cuentas por cobrar*.
- Pagar a proveedores lo que hace disminuir *Cuentas por pagar* y *Caja*.
- Pagar gastos de operación e impuestos que hace disminuir las cuentas de *Caja* o *Bancos*.

- Cobrar a los clientes al vencimiento, esto hace que disminuya *Cuentas por cobrar* y por el mismo monto se incrementa el saldo en la cuenta de *Caja o de Bancos*.

Con relación al efectivo se sabe que es el activo de mayor utilidad ya que puede convertirse fácil y rápidamente en otros activos. Normalmente la necesidad de efectivo que se requiere es grande, pero hay una regla práctica que señala que la empresa debe tener disponible suficiente efectivo para cubrir los gastos de operación durante un periodo igual al de la de rotación anual promedio de inventario de producto terminado. Ésta se estima calculando el número de veces que se vendería el inventario de artículos producidos

La fórmula que sugieren Zimmerer y Scarborough es la siguiente:

$$RE = GTA / RAPI$$

Dónde

RE = Requerimiento de efectivo

GTA = Gastos totales anuales

RAPI = Rotación anual promedio de inventario

Por ejemplo si en un año el monto de gastos totales fue de \$100,000 y la rotación anual promedio del inventario de 4, el monto de efectivo adecuado sería de \$25,000 (100,000 / 4). Es decir a mayor rotación de inventario la necesidad de efectivo será menor.

El cálculo se complica si las ventas son a crédito ya que entonces habrá que considerar el periodo de crédito que se otorga y el porcentaje de pagos puntuales que se espera tener.

Para estimar el nivel de inventario de producto terminado que la empresa debe tener, los autores mencionados proporcionan la siguiente fórmula:

$$IPT = CAPV / RAPI$$

Donde

IPT = Inventario de producto terminado

CAPV = Costo anual de los artículos vendidos

RAPI = Rotación anual promedio de inventario

Si suponemos que el costo anual de producción de los artículos que se planea



vender el primer año es de \$50,000 y la rotación promedio anual de 4, entonces el nivel de inventario deberá ser de \$12,500 ( $50,000 / 4$ ). Este monto deberá traducirse a número de unidades de cada producto o línea de productos que se ha planeado vender.

Al estimar el monto de capital de trabajo es necesario que el emprendedor considere todos los gastos que debe realizar antes de que comience con la producción comercial.

Otros gastos que también debe considerar son aquéllos que ha realizado antes de iniciar operaciones como los efectuados para obtener la información para elaborar los diferentes planes, para el sondeo o investigación de mercado, para las pruebas piloto.

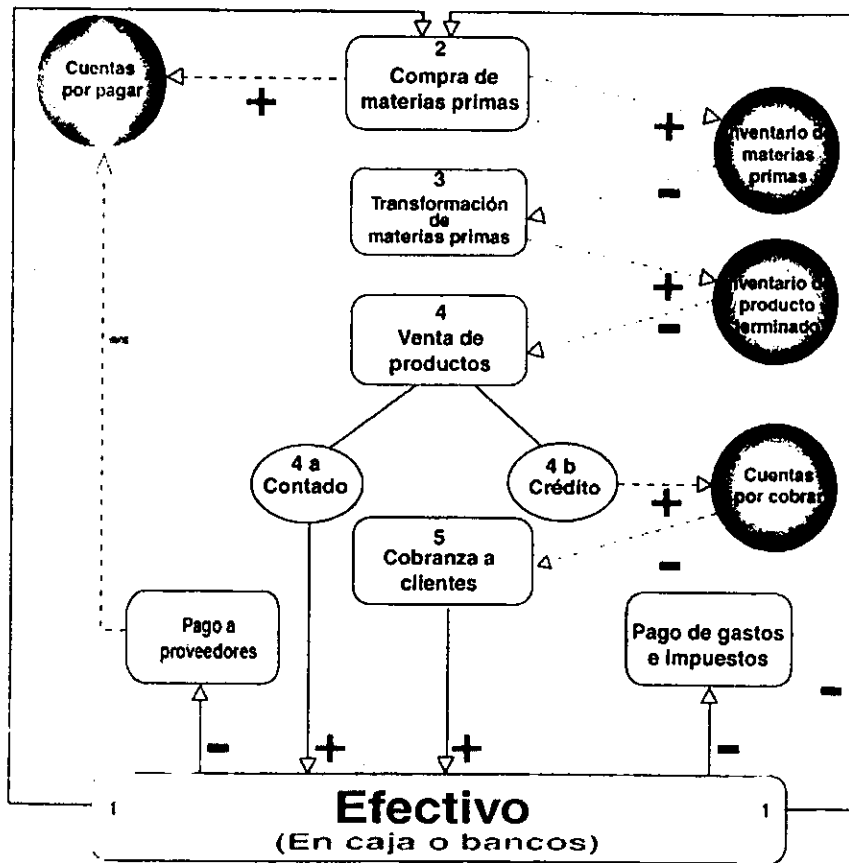
Este grupo de gastos se conoce como *gastos preoperativos* los que son clasificados por Sánchez y Cantú<sup>84</sup> como sigue:

- *Gastos preliminares.* Son aquéllos que se generan por concepto de registro y formación de la empresa como pagos legales para dar de alta a la empresa, gastos para solicitud de préstamo, etc.
- *Gastos por investigación iniciales* que pueden ser de tres clases: por desarrollo de prototipo y procesos de manufactura, por honorarios de consultores que colaboraron en estudios o investigaciones de mercado, en estudios técnicos o financieros y otros gastos para la elaboración del plan estratégico y planes operativos del proyecto.
- *Gastos de preoperación* que incluyen los siguientes rubros: Salarios y prestaciones tanto del emprendedor como del personal contratado durante el período preoperativo. Gastos de viaje. Costos promocionales del producto durante el período preoperativo o para establecimiento de los canales de distribución. Costos de entrenamiento, etc.
- *Corridas de producción de prueba y arranque.* Incluye todos los honorarios, sueldos, salarios y prestaciones pagados por la supervisión del arranque de las operaciones, así como el consumo de materiales de producción y gastos indirectos que se generen durante las actividades de prueba. También deben considerarse los desperdicios y retrabajos incurridos durante este período.

---

<sup>84</sup> Sánchez y Cantú, pág. 94

**FIGURA 3**  
**CICLO DEL CAPITAL DE TRABAJO**



Traducción y adaptación: Ma. Magdalena Saleme Aguilar  
 Fuente: Longenecker, Justin G., Moore, Carlos W., Petty, J. William, (1997), Small Business Management. An Entrepreneurial Emphasis, U.S.A., South Western College Publishing, pág. 500  
 Diseño: Rosa María Zamora Morán.

#### 4.1.2 Capital de inversión

Con mucha frecuencia los emprendedores inician su empresa en una posición financiera débil porque no determinaron con precisión los requerimientos totales de inversión. El emprendedor debe considerar las necesidades totales de inversión que requerirá el proyecto de empresa. Quizá una forma para no omitir las inversiones más fuertes sea elaborar una lista de lo que se requiere para realizar cada uno de los planes elaborados. Por ejemplo, en mercadotecnia será necesario comprar vehículos; en producción maquinaria, equipo y mobiliario; para la administración se requerirá equipo y mobiliario de oficina, equipo de cómputo, etc. Todo esto se refleja en el balance en los rubros de activo fijo. Si el emprendedor obtiene crédito para adquirir estos activos, normalmente tal crédito se otorga a un plazo mayor de un año y aparecería en el pasivo fijo. Si planea pagarlo con el capital que el emprendedor aportaría debe aparecer en el rubro del capital.

La inversión total que requerirá el proyecto deberá considerar tres grandes rubros: Gastos preoperativos, capital de inversión y capital de trabajo. Los montos del capital de trabajo y del capital de inversión se muestran en el balance. Este estado financiero es una fotografía de la posición financiera de una empresa en una fecha específica, muestra el monto de todos los activos de la empresa, el monto de sus deudas y el monto de la inversión que han hecho el emprendedor y sus socios.

Un modelo de balance para una pequeña empresa industrial se presenta en el *Anexo H*.

#### 4.2 Presupuesto de ingresos y gastos.

Este presupuesto se concreta en el estado de pérdidas y ganancias el cual indica el monto de utilidad que generará la empresa durante un periodo de tiempo, que frecuentemente es de un año. Este estado financiero responde a la pregunta ¿qué tan rentable será el negocio?

La información financiera que se obtiene a través de este documento es la siguiente:

- Ingresos derivados de la venta de los productos
- Costo de producir los bienes que venderá

- Gastos de operación. Corresponden a los gastos efectuados por la venta y distribución de los productos y por la administración de la empresa
- Gastos financieros. Corresponden a los intereses que pagará el emprendedor por el dinero que obtenga prestado.
- Pago de impuestos.

Analicemos como se obtiene la información que se requiere para determinar las utilidades.

### **Ingresos netos por ventas**

Los ingresos derivados de las ventas se estiman considerando el volumen anual de ventas de cada artículo o línea de productos. Estos datos se calculan a partir del plan de mercadotecnia. Para saber cuáles son los ingresos netos es necesario restar al monto de ventas totales las devoluciones que hechas por los clientes una vez facturadas las ventas.

### **Costo de producción**

El costo de producción está integrado por tres elementos: *materia prima directa*, *mano de obra directa* y *gastos indirectos*. La *materia prima directa* son todos los insumos que pueden identificarse directamente con los bienes producidos. Por ejemplo en la fabricación de galletas, las materias primas directas serían: el costo de harina, huevos, leche, azúcar, mantequilla y todos los demás ingredientes que se necesitan para elaborar las galletas.

La *mano de obra directa* representa el esfuerzo humano necesario para la transformación de la materia prima en productos terminados. En el ejemplo de las galletas correspondería a los salarios de los panaderos.

Los *gastos indirectos de producción* son aquéllos que se realizan para transformar la materia prima y que no son ni los salarios de la mano de obra directa ni el costo de la materia prima directa. Este tipo de gastos no pueden identificarse directamente con los artículos producidos por ello se desconoce con exactitud la cantidad de esas erogaciones que corresponde a cada bien producido. Siguiendo con el ejemplo de la fabricación de galletas serían los gastos correspondientes al pago de gas, luz y agua de la planta de producción, el sueldo del supervisor o del jefe de producción, la parte proporcional de renta del local, la depreciación de la maquinaria y equipo de producción, los gastos de mantenimiento.

Los montos correspondientes a los tres elementos se suman para obtener el costo de producción de un lote de productos o de la producción de un período. Para obtener el *costo unitario de producción* se divide el costo total de producción entre el número de bienes elaborados en el período o entre el número de artículos del lote de producción. La diferencia entre los ingresos netos por ventas y el costo de producción es la utilidad bruta.

### **Gastos de administración y ventas**

Los *gastos de venta* más comunes son sueldos y/o comisiones de vendedores, gastos de viaje, gastos de la oficina de ventas, gastos de publicidad y promoción, gastos de transporte y reparto de producto terminado, depreciación de los vehículos utilizados para la entrega de los productos vendidos, gastos de almacenaje. Los *gastos de administración* más importantes son: sueldos de personal de oficina y del gerente, depreciación de mobiliario y equipo de oficina y de cómputo, parte proporcional de la renta, luz, aseo, vigilancia; gastos de papelería y útiles de escritorio.

A la utilidad bruta se le resta el monto total de gastos de operación con lo cual se obtiene la utilidad de operación.

### **Productos y Gastos Financieros**

Los productos financieros pueden resultar de transacciones de tipo financiero que esporádicamente realizan las empresas, como por ejemplo hacer préstamos. Los gastos financieros corresponden a los intereses que tendrá que pagar el emprendedor a quienes le prestaron dinero. El saldo de estos rubros se resta de la utilidad de operación si los gastos resultan mayores que los ingresos; si los ingresos son mayores que los gastos entonces el saldo se suma a la utilidad de operación. El resultado es la utilidad antes de impuestos.

### **Impuestos**

En México el pago del Impuestos Sobre la Renta (ISR) asciende aproximadamente al 35% de la utilidad del ejercicio. Una vez pagados los impuestos se tiene el monto de la utilidad neta. De este monto corresponde repartir el 10% a los trabajadores según el artículo. El 90% restante puede repartirse a los dueños del capital o inversionistas o bien reinvertirse para apoyar las necesidades de crecimiento de la empresa.

Un modelo del Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias se presenta en el Cuadro 16.

El estado de pérdidas y ganancias muestra las utilidades anuales que generará la empresa del proyecto. Se sugiere que el emprendedor elabore el estado de pérdidas y ganancias proforma para los tres primeros años de vida de la empresa. En el Anexo O se presenta un modelo.

### 4.3 Presupuesto de efectivo

Este estado financiero muestra los montos de efectivo que tendrá la empresa y los compromisos o gastos que debe cumplir durante un período determinado de tiempo. El presupuesto de efectivo o flujo de efectivo permite administrar la liquidez de la empresa en forma óptima, ésta es igual a su capacidad para convertir en efectivo sus activos, lo cual le permite contar con medios de pago para cubrir oportunamente con los compromisos contraídos. La liquidez está en función de dos elementos: el tiempo necesario para convertir el activo en efectivo y el grado de seguridad asociado con el precio al cual se realizará el activo.

Según Ramirez Padilla,<sup>85</sup> los objetivos que se logran al elaborar el presupuesto de efectivo son:

- Diagnosticar cual será el comportamiento del flujo de efectivo durante el periodo
- Detectar en que periodos habrá faltantes y en cuales sobranes de efectivo y a cuanto ascenderán dichos faltantes y sobranes.
- Determinar si las políticas de cobro y de pago son las óptimas.
- Determinar si es óptimo el monto de recursos invertidos en efectivo a fin de detectar si existe sobreinversión o subinversión
- Fijar las políticas de dividendos de la empresa

Es importante aclarar que aunque el estado de pérdidas y ganancias señale que hubo utilidades esto no significa que exista efectivo, lo cual se debe a que los ingresos por ventas no se reciben cuando se realizan las ventas y los gastos no se pagan cuando se incurre en ellos lo que hace que exista una diferencia entre las utilidades y el flujo de efectivo. En el Cuadro 16 se presenta un modelo de presupuesto de efectivo.

---

<sup>85</sup> Ramirez Padilla, pág. 100

**CUADRO 16**  
**MODELO DE UN ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

Ingresos por ventas netas	500,000
(-) Costo de lo vendido	300,000
Utilidad bruta	200,000
(-) Gastos de administración y ventas	100,000
Utilidad de operación	100,000
(+o-) Productos y/o gastos financieros	20,000
Utilidad antes de impuestos	80,000
(-) Impuesto sobre la renta (35%)	28,000
Utilidad Neta	52,000
(-) Reparto de utilidades a los trabajadores	5,200
Utilidad a repartir	46,800

#### 4.4 El punto de equilibrio

Zimmerer y Scarborough<sup>86</sup> señalan que otro elemento clave de un plan financiero sólido es el análisis del punto de equilibrio, el cual puede establecerse en dinero o en unidades. Es el punto en el que ni se obtiene utilidad ni se incurre en pérdida. Analizando los ingresos, costos y gastos el emprendedor puede calcular el nivel mínimo de actividad que necesita para mantener a la empresa operando. Esta técnica también se utiliza para proyectar el monto de ventas que se requiere para generar la utilidad que se desea y para evaluar el potencial de generar utilidades que tiene para el proyecto.

<sup>86</sup> Zimmerer y Scarborough, págs. 264 - 266

Las ventas en el punto de equilibrio pueden determinarse en unidades monetarias o en unidades físicas. Existen formulas para determinarlo, sin embargo para poder interpretar adecuadamente el resultado de la aplicación de dichas formulas es muy importante entender los conceptos que hay detrás de ellas. Los principales son: *costos y gastos variables, costos y gastos fijos, contribución marginal, margen y utilidad de operación en el punto de equilibrio.*

### **Costos y gastos variables**

Las características clave para definir que rubros deben considerarse como variables son:

- a) Forman parte intrínseca de los productos
- b) Fluctúan en función del volumen de productos o bienes manufacturados, es decir en proporción a la actividad de producción o de ventas.
- c) Representan un porcentaje de las ventas.

Ejemplos clásicos de estos son: costo de los insumos que se requieren para elaborar los bienes; pago de salarios a los operarios que elaboran los productos con la condición de que el pago sea a destajo, es decir, sobre la base del número de productos que elabora cada trabajador; las comisiones que se pagan al personal de ventas.

### **Costos y gastos fijos**

Las características de estos son: a) Se pagan periódicamente (semanal, quincenal, mensual o anualmente); b) Existe el compromiso de cubrirlos aun cuando no se elabore ningún producto.

Ejemplos clásicos de este tipo de costos y gastos son: pago de energía (luz, gas); pago de servicios (teléfono, agua); salarios o sueldos que se pagan quincenalmente; depreciación de equipo y mobiliario; pago de intereses.

### **Contribución marginal**

Se determina considerando el *precio* y el *porcentaje de costos y gastos variables por unidad de producto*. La diferencia entre estos dos rubros es el porcentaje que aporta cada unidad de producto vendido para cubrir los costos y gastos fijos. Una vez cubiertos estos últimos, el saldo positivo que resulta es utilidad.

Para determinarlo es necesario partir de un monto de ventas en unidades monetarias el cual se le resta el porcentaje de los costos y gastos variables. El



resultado de esta resta es el *margen*. Si éste es igual a los costos fijos se dice que se está en el *punto de equilibrio*. Si es menor entonces la *utilidad de operación es negativa* lo cual equivale a una pérdida. En cambio si el margen es un monto mayor que el de los costos y gastos fijos, entonces se tiene una *utilidad de operación positiva*.

Veamos un ejemplo para aclarar estos conceptos. Una empresa tiene costos y gastos variables del 60%. El precio de venta de su producto es de \$3.00 y esta planeando vender 1000 unidades. Los costos y gastos fijos ascienden a \$5000.00.

El emprendedor necesita saber cual es la contribución marginal, cual es el margen que tendría, cual sería la utilidad de operación y si esta sería positiva. En caso contrario necesita saber cuanto debería vender para estar en el punto de equilibrio.

El margen vendiendo 1000 unidades sería:

Monto de ventas (1000 x \$3.00)	\$3000
Costos variables (60% del monto de ventas)	\$1800
Margen.(40% del monto de ventas)	\$1200

Como los costos y gastos fijos ascienden a \$5000.00 se tendría una utilidad de operación negativa de \$3800.00, es decir que vendiendo 1000 unidades no alcanza a cubrir sus costos fijos, por lo tanto necesita saber que volumen de producto debería vender que le permita cubrir sus costos fijos. Para esto debe utilizar la siguiente fórmula:

$$U = CF / Cm$$

Dónde:

U = Número de unidades a vender para lograr el punto de equilibrio

CF = Costos fijos

Cm = Contribución marginal

Sustituyendo en la fórmula los datos de nuestro ejemplo tenemos:

$$U = \$5000 / 1.20 = 4167 \text{ unidades}$$

*El desarrollo de esta fórmula se puede consultar en el Anexo M*

El punto de equilibrio en unidades monetarias resultará al multiplicar

el número de unidades físicas en el punto de equilibrio (U) por el precio de venta. La fórmula en este caso sería la siguiente:

$$Ve = (U)(P)$$

Dónde:

Ve = Monto de ventas en el punto de equilibrio

Sustituyendo los valores que hemos estado utilizando en la fórmula anterior tenemos:

$$Ve = 4167 \times \$3.00 = \$12,501.00$$

Veamos si estos datos corresponden al punto de equilibrio.

Ventas	\$12,501.00
Costos variables (60% de las ventas)	\$ 7,500.60
Margen (40% de las ventas)	\$ 5,000.40
Costos fijos	\$ 5,000.00
Utilidad de operación	\$ 0.00

Tanto en los costos fijos como en los variables deben incluirse los gastos de producción, de administración, de ventas y financieros.

#### 4.5 Evaluación del desempeño financiero

Longenecker et al<sup>87</sup> proponen que el emprendedor realice una evaluación del posible desempeño financiero del proyecto de empresa en términos de responder a las siguientes preguntas: ¿Podría el emprendedor hacer frente a sus compromisos de corto plazo? ¿Produciría utilidades adecuadas a partir de la inversión que el emprendedor consideró? ¿Cómo planea financiar la adquisición de activos? ¿Recibirán los accionistas un retorno adecuado sobre la inversión que aportaría?

La respuesta a estas preguntas se obtiene reestructurando los estados financieros proforma en indicadores financieros, es decir en términos relativos. Esta es la única manera de comparar los datos con los de otros proyectos, con las cifras promedio de la industria en que estaría la empresa o bien a través del tiempo, en otras palabras de un período a otro.

<sup>87</sup> Longenecker et al, págs. 483 - 494

Para saber si el emprendedor podrá hacer frente a sus compromisos de corto plazo es necesario medir la *liquidez* del proyecto. Para que el emprendedor pueda evaluar si la relación utilidades inversión es adecuada deberá calcular y analizar el *rendimiento sobre la inversión*. Si lo que necesita evaluar es la relación de deuda sobre sus aportaciones personales debe calcular lo que se conoce como *apalancamiento financiero* y finalmente para saber que tanto le conviene invertir sus ahorros en el proyecto y/o que puede ofrecer, a sus socios potenciales es necesario que calcule la *rentabilidad de los recursos propios*. Analicemos con detalle cada una de estas medidas de desempeño financiero.

#### 4.5.1 Liquidez

La liquidez de un negocio se define como la posibilidad real que tiene de cubrir sus obligaciones financieras. Se puede medir de dos formas: comparando los activos circulantes con los pasivos circulantes o analizando las fechas probables en que los activos circulantes se podrían convertir en efectivo.

La primera forma de medir la liquidez se llama *coeficiente de liquidez* y se calcula dividiendo el valor de los activos circulantes (caja, clientes e inventarios) entre el valor de los pasivos circulantes (proveedores, acreedores diversos). Reduciendo esto en una fórmula sería

$$CL = AC / PC$$

Dónde

CL = Coeficiente de liquidez

AC = Monto total del activo circulante

PC = Monto total del pasivo circulante

En algunos casos es conveniente estimar lo que se llama la *prueba del ácido*. La diferencia radica en considerar en el numerador solamente el monto de las cuentas de *Caja y Bancos y Clientes*. La fórmula sería entonces

$$PA = AC - I / P$$

Dónde :

PA = Prueba del ácido

AC = Monto total del activo circulante

I = Monto de las cuentas de inventarios

PC = Monto total del pasivo circulante

**CUADRO 17**  
**MODELO DE PRESUPUESTO DE EFECTIVO**  
 (Cantidades en miles de unidades monetarias)

CONCEPTO	MES 1	MES 2	MESES 3 a 11	MES 12
Saldo inicial de efectivo	25	285	300 a)	50 b)
(+) Entradas normales				
Ventas de contado	300	500		600
Cobro a clientes	50	100		100
Otros	10	0		20
Sub total	385	885		770
(+) Entradas excepcionales				
Préstamos	35	0		70
Aportaciones de accionistas	500	0		200
Venta de activos	0	0		10
Sub total	535			280
<b>Total de entradas (ET)</b>	<b>920</b>	<b>885</b>		<b>1,050</b>
(-) Salidas normales				
Sueldos y salarios				
Pago a proveedores	300	300		300
Pago de impuesto	50	150		100
Sub total	350	35		56
(-) Salidas excepcionales				
Pago de pasivo				
Compra de activos	85	100		170
Pago de dividendos	200	0		300
Sub total	285	100		0
<b>Total de salidas (ST)</b>	<b>635</b>	<b>585</b>		<b>470</b>
Saldo de efectivo	285	300a)		580c)
(ET - ST)				

a) Será el saldo inicial del tercer mes b) Saldo del mes once c) Saldo inicial del primer mes del segundo año

Para ejemplificar consideraremos los datos que se presentaron en el balance del Anexo H. Sustituyendo en la fórmula por los valores del balance tenemos:

En el balance (Anexo H) el total de los inventarios es de \$50,000, cifra que incluye materias primas, productos en proceso y productos terminados. La factibilidad de transformar estos activos en efectivo es que los productos terminados estén en posibilidad inmediata de venderse si hay compradores; los productos en proceso solamente podrían ser vendidos una vez que se termine su elaboración y las materias primas podrían venderse si hay compradores, en cuyo caso lo más probable que sea a un precio menor que el que tienen en libros.

Otra forma de medir la liquidez del proyecto de empresa es analizar la posibilidad que ésta tendría de convertir las cuentas por cobrar y los inventarios en efectivo sobre una base de tiempo; es decir estimando cuantos días en promedio le tomaría al emprendedor cobrar a sus acreedores y vender sus inventarios. Ésto se hace calculando el *periodo promedio de cobranza* y el *índice de rotación de inventarios*. El primero se calcula dividiendo el monto de cuentas por cobrar entre el número de días en que la empresa planea recuperar las ventas a crédito.

La fórmula es la siguiente

$$\text{PPC} = \text{CPC} / \text{VCD}$$

Dónde:

PPC = Periodo promedio de cobranza

CPC = Monto de cuentas por cobrar

VCD = Monto de ventas a crédito entre 365 días.

Veamos un ejemplo numérico. El monto de cuentas por cobrar del balance es \$25,000, las ventas a crédito -considerando que son el 60% de las ventas reportadas en el estado de pérdidas y ganancias presentado en el Cuadro 18 - sería de \$300,000 ( $\$500,000 \times 0.6$ ) por lo tanto, el periodo promedio de cobranza sería  $25,000 / (300,000 / 365) = 2,500 / 822 = 30.41$  lo que quiere decir que el periodo promedio de cobranza es de 30 días para la empresa del proyecto.

Otra forma de estimar este índice es la llamada *rotación de cuentas por cobrar* que se obtiene dividiendo el monto de ventas a crédito entre el monto de cuentas por cobrar. Traduciendo eso a una fórmula se tendría

$$\text{RCC} = \text{VC} / \text{CC}$$

Dónde

RCC = Índice de rotación de cuentas por cobrar

VC = Monto de ventas a crédito

CC = Monto de cuentas por cobrar

En el ejemplo que hemos utilizado la rotación de cuentas por cobrar sería  $300,000 / 25,000 = 12$ ; es decir que en un año, el monto de cuentas por cobrar daría 12 vueltas o sea una vuelta mensual, lo cual es el mismo resultado que se obtuvo utilizando la fórmula del período promedio de cobranza.

El *índice de rotación de inventarios* se calcula dividiendo el costo de producción entre el valor de los inventarios, la fórmula sería la siguiente

$$\text{IRI} = \text{CP} / \text{IPT}$$

Dónde

IRI = Índice de rotación de inventarios

CP = Costo de producción

IPT = Inventario de producto terminado

Considerando los datos de los estados financieros mencionados se tendría que este índice sería  $300,000 / 50,000 = 6$ , lo que significa que en el año el inventario de producto terminado daría 6 vueltas. Con relación a este índice es conveniente aclarar que se toma el dato de costo de producción, porque es el costo de los artículos que se vendieron.

Al comparar este índice con el de la industria o con el de otras empresas es necesario verificar que se calcularon sobre la base, de costo. En caso de no obtenerse este dato tendría que calcularse sobre precio de venta, es decir sobre el monto de las ventas. Lo importante es asegurarse de que el índice está calculado sobre la misma base, pues de lo contrario no podrían compararse los resultados.

El valor del denominador considerado es el dato que aparece en el balance del Anexo H, que en principio engloba los inventarios de materias primas, productos en proceso y productos terminados, para que realmente indique el número de veces que el inventario de producto terminado da vueltas, debería tomarse solamente el dato del inventario de productos terminados que son los que se venden. Si suponemos que de los \$50,000 de inventarios hay \$15,000 de materias primas, \$5,000 de productos en proceso y \$30,000 de productos terminados, el índice de rotación de inventarios sería  $300,000 / 30,000$  o sea 10, dato que es diferente a lo que había estimado ya que el hecho de que el inventario dé vuelta 10 veces en lugar de 6 es signo de mayor eficiencia.

La síntesis de todos los indicadores de liquidez se presentan en el Cuadro 18.

#### 4.5.2 Rendimiento sobre la inversión

Este índice se calcula dividiendo la utilidad de operación entre el total de activos. En el ejemplo anterior la utilidad de operación es de \$100,000 y el total de activos es de \$740,000 de tal forma que el rendimiento sobre la inversión sería de 13.51%  $(100,000 / 740,000) \times 100$ .

Este resultado puede considerarse bajo pues si ese capital se invirtiera en el banco ganaría al año aproximadamente 16% o más, dependiendo del plazo de inversión, con poco riesgo y sin problemas. Pero el emprendedor no sólo debe considerar que no obtendría una tasa competitiva sobre el total de la inversión sino que debería saber por qué. Para ello debe separar la utilidad de operación en dos componentes el *margen de utilidad de operación* y la *rotación de la inversión*. El primero se calcula dividiendo la utilidad de operación entre el total de las ventas netas, la fórmula sería

$$\text{MUO} = \text{UO} / \text{VN}$$

Dónde

MUO = Margen de utilidad de operación

UO = Utilidad de operación

VN = Monto de ventas netas

En el ejemplo que hemos venido utilizando sería  $100,000 / 500,000 = 0.20$  o sea 20%. El margen de la utilidad de operación muestra si ha sido adecuado el manejo o control de los gastos.

El margen de utilidad de operación puede verse afectado por cinco elementos: El número de unidades de producto que se venderían, el precio promedio de cada producto, el costo de producción, el control de los gastos de administración y el control de los gastos de mercadotecnia y distribución.

La rotación de activos totales se calcula dividiendo el monto de las ventas netas entre el total de activos o sea  $500,000 / 740,000$  lo que es igual a 0.68 es decir por cada peso que vende se tiene invertidos \$0.68. En el Cuadro 18 se resumen estos indicadores.

### 4.5.3 Apalancamiento financiero

El apalancamiento financiero indica que porcentaje de la inversión total representada por el total de activos se financió con el capital propio y que porcentaje con capital ajeno, también se le conoce como *tasa de endeudamiento*. La fórmula para obtener este indicador es la siguiente:

$$T E = P T / A T$$

Dónde:

TE = Tasa de endeudamiento

PT = Monto total de los pasivos

AT = Monto total de los activos

**CUADRO 18**  
**INDICADORES FINANCIEROS DE LIQUIDEZ**

FÓRMULAS	INDICADORES	
	Estimado	De la industria*
Coefficiente de liquidez = Activo Circulante / Pasivo Circulante	1.00	
Prueba del ácido = Caja + Cuentas por cobrar / Pasivo Circulante	0.44	
Periodo promedio de cobranza = Cuentas por cobrar / Ventas a crédito	30.41	
Rotación de cuentas por cobrar = Ventas a crédito / Cuentas por cobrar	12.00	
Índice de rotación de inventarios = Costo de producción / Valor de los inventarios	10.00	

Sustituyendo en la fórmula los valores que hemos estado utilizando, la tasa de endeudamiento sería de 32.4% (240,000 / 740,000). Ver Cuadro 19.



Una vez determinado el monto de los recursos propios es necesario determinar su tasa de rentabilidad, traduciendo esto a una fórmula tenemos

$$\text{RRP} = \frac{\text{UN}}{\text{CT}}$$

Dónde:

RRP = Rentabilidad de los recursos propios

UN = Utilidad neta

CT = Capital total

En el ejemplo que hemos venido utilizando sería de 10.40%  $52000/500000$ , anual sobre el capital que invertiría en el proyecto. Deben analizarse cuidadosamente estos resultados pues en la actualidad depositando esa cantidad en el banco obtendría más de intereses, pero es necesario considerar que las tasas de interés bancarias tienden a la baja, en cambio el capital invertido conserva por lo menos su valor. Si se corrigen los posibles errores del proyecto, la inversión en su propia empresa podría resultar muy rentable. Ver Cuadro 20.

**CUADRO 19**  
**INDICADORES FINANCIEROS DE**  
**RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN**

FÓRMULA	INDICADORES	
	Estimado	De la industria
Rendimiento sobre la inversión = Utilidad de operación / Total de activos	13.50	
Margen de utilidad de operación = Utilidad de operación / Ventas netas	20.00	
Rotación de activos totales = Ventas Netas / Total de activos	0.68	

#### 4.6 Establecimiento de controles financieros

Es de suma importancia que el emprendedor determine ciertos controles que le permitan monitorear fácilmente el funcionamiento de su empresa. A continuación se citan cinco reglas que propone Raleigh Minor<sup>88</sup> para llevar un control financiero adecuado.

**Regla 1.** *Generar información precisa y rápida. Los estados financieros deben estar elaborados a más tardar el día 10 de cada mes.*

**Regla 2** *Establecer indicadores semanales y mensuales. Los indicadores semanales que se proponen son: flujo de efectivo, compromisos a pagar por categorías, efectivo por recibir, ventas nuevas, retrasos en las diferentes órdenes, indicadores de productividad del personal. Entre los mensuales estarían: monto de inventarios de cuentas por cobrar (período promedio de cobranza y cuentas atrasadas) y de cuentas por pagar (período promedio de pago y deudas atrasadas).*

**Regla 3** *Comparar los resultados con las expectativas. Una vez hecha la comparación analizar las diferencias así como las causas de dichas diferencias y establecer los ajustes necesarios.*

**Regla 4** *Priorizar los datos de mayor relevancia y elaborar un informe semanal con esos datos. Este reporte debe mostrar las proyecciones más recientes, así como los resultados actuales.*

**Regla 5** *Circular los reportes financieros al personal responsable de realizar los ajustes, el seguimiento y la toma de decisiones.*

Finalmente es conveniente comparar la información obtenida con los mismos indicadores en empresas similares y con los de la industria si esto es posible.

#### 4.7 Proyección de estados financieros

Los estados financieros proyectados pueden indicar la viabilidad financiera potencial del proyecto de empresa. La proyección del presupuesto de efectivo es necesaria, pues normalmente el nivel de utilidad que se obtiene, en especial durante los primeros años de vida de la empresa, es insuficiente para financiar las necesidades de operación. Los ingresos reales frecuentemente no coinciden con los compromisos de corto plazo que tendrá la empresa. Este

<sup>88</sup> Minor, Raleigh, *The Five Cardinal Rules of Financial Controls*, Inc. May 1992, pág. 156, citado por Zimmerer pág. 263

estado financiero proyectado indicará estas situaciones y le permitirá al emprendedor planear necesidades de efectivo de la empresa.

**CUADRO 20**  
**INDICADORES FINANCIEROS DE APALANCAMIENTO**  
**Y RENTABILIDAD DE LOS RECURSOS PROPIOS**

FÓRMULA	INDICADORES	
	Estimado	De la industria
Apalancamiento financiero = Total de pasivos / Total de activos	32.40	
Rentabilidad de los recursos propios = Utilidad neta / Capital	10.40	

El balance proforma se utiliza para detallar los activos que se requerirán para respaldar el nivel de operación proyectado y para mostrar cómo planea financiar la adquisición de los diferentes activos. La proyección del balance indicaría si el índice de endeudamiento, el capital de trabajo, índices de liquidez, de rotación de inventario, etc., están dentro de límites aceptables de tal forma que justifiquen financiamientos futuros que serán necesarios.

Los períodos de tiempo que se sugieren para proyectar los estados financieros son los siguientes:

- Para el *estado de pérdidas y ganancias* es conveniente estimar la proyección para los tres primeros años, por lo menos. Es necesario explicitar los supuestos que el emprendedor consideró al elaborar las proyecciones. Por ejemplo los porcentajes de cuentas incobrables que se consideraron así como los descuentos. Los supuestos que haya hecho con relación a los diferentes grupos de gastos. También es pertinente realizar un análisis de sensibilidad, considerando una mejor situación y una peor a la que se tomó como base para hacer los cálculos. Por ejemplo ¿Cuál sería el efecto si las ventas se reducen en

un 20%? o bien ¿Cuál si se aumentasen en 20%?. ¿Se consideró el efecto de la curva de aprendizaje en el nivel de productividad?

- Para el *balance*, se sugiere proyectarlo cada seis meses el primer año y anualmente los siguientes dos años
- Para el *presupuesto de flujo de efectivo* la sugerencia es que la proyección sea mensual, los primeros doce meses y trimestral los siguientes dos años. Es necesario detallar las cantidades y los tiempos de los ingresos y los egresos; determinar el monto y fecha de necesidades de financiamientos adicionales; indicar requerimientos críticos de capital de trabajo señalar cómo se planea financiar esas necesidades de efectivo, en que términos y cómo se pagarán esas deudas.
- Es fundamental plantear todos los supuestos bajo los cuales se elaboraron las proyecciones de este estado financiero como: tiempos de cobranza; descuentos considerados; condiciones de pago de vendedores; aumentos de sueldos y salarios planeados; aumentos en los gastos de operación; características estacionales del negocio ya que este hecho afectará los requerimientos de inventarios, la rotación anual de inventarios; y las compras de activos fijos entre otros.

## CAPITULO VI

### EL PLAN DE CREACIÓN DE EMPRESA

La mayoría de los especialistas sobre tema lo llaman plan de negocios (Wickham, 1998; Zimmerer & Scarborough, 1996; Longenecker et al, 1997; Alcaraz, 1995; Bermejo et al, 1994; Martin, 1994; Sánchez y Cantú, 1993; Hisrich & Peters, 1992; Varela, 1991; Timmons et al, 1990; Saleme, 1989). Señalan que este documento puede elaborarse tanto al iniciar una nueva empresa como al evaluar la conveniencia de lanzar un nuevo producto, una nueva línea de productos, abrir una división en una empresa que ya está funcionando. En este trabajo se le llama **Plan de Creación de Empresa** pues su orientación está enfocada exclusivamente a la creación de nuevas empresas.

En los capítulos anteriores se detallo la información que el emprendedor debe localizar y analizar para determinar si la oportunidad de negocio que propone es viable y tiene potencial de éxito. Solo falta integrar toda esa información y presentarla en un documento coherente: el Plan de Creación de Empresa (PCE). Elaborar este documento demanda tiempo, disciplina, compromiso, dedicación, experiencia y conocimientos.

Wickham<sup>89</sup> señala que son cuatro los mecanismos por medio de los cuales el PCE puede favorecer el buen desempeño de la nueva empresa.

- 1) Como *herramienta de análisis* ya que la información que el emprendedor debe reunir para elaborarlo es la base sobre la que se articula y define la misión y se desarrolla la estrategia del proyecto de empresa; también le permite asegurar la viabilidad del proyecto y proporcionar la certeza de que obtendrá ingresos suficientes para recuperar la inversión y, mantener a la empresa en el mercado. La información sobre la que se fundamenta un PCE debe incluir las fuentes de donde se tomaron los datos, así como los métodos o supuestos utilizados.
- 2) Como *herramienta de síntesis* pues obliga al emprendedor a integrar la información que recaba y utilizarla para dar una dirección al proyecto. El ejercicio de planeación permite sintetizar la visión del emprendedor en un plan de acción definido y unificado. Convierte la visión que el emprendedor tiene del proyecto en una estrategia concreta y las de acciones que habrán de llevarse a cabo para concretarla.

---

<sup>89</sup> Wickham, pág. 139

- 3) Es un *medio para comunicar* a todos los interesados, internos y externos, tres aspectos básicos: el potencial del proyecto, la forma en que el emprendedor planea explotar la oportunidad de negocio y los recursos que el proyecto requiere. La comunicación debe ser concisa, eficiente y eficaz. Comunicar la información es sólo parte del proceso, la otra parte es lograr que los actores internos actúen, es decir que el emprendedor mismo y su grupo de colaboradores o empleados se comprometan con el proyecto de empresa una vez que conozcan el Plan de Creación de Empresa y los convenza de que vale la pena iniciar la aventura.
- 4) Es el punto de partida para programar las actividades y tareas, organizarlas y priorizarlas de forma tal que se propicie un uso eficiente de los recursos de que dispone el emprendedor, los cuales generalmente son escasos.

El Plan de Creación de Empresa permite garantizar que se cubrirán en forma sistemática todos los aspectos vitales de la nueva empresa. Se convierte en el modelo de lo que el emprendedor quiere que suceda al identificar las variables clave para el éxito o fracaso del negocio en proyecto. En resumen permite al emprendedor centrar su atención en los temas y actividades importantes.<sup>90</sup> En caso de que el plan señale que el proyecto no es viable será necesario desechar esa oportunidad de negocio y buscar otra.

Es ideal que los empleados puedan participar desde la fase de creación del plan, sin embargo esto no siempre es posible sobre todo tratándose de pequeñas empresas. Por ello una vez que han sido contratados debe dárseles a conocer el plan para hacer que tengan confianza en el futuro del proyecto y ayudarles a definir sus objetivos individuales, de tal forma que éstos apoyen el logro de las metas de la empresa.

En el caso de los actores externos, que son básicamente inversionistas, banqueros, proveedores, el Plan de Creación de Empresa debe proporcionarles toda la información que les permita tener confianza en el proyecto. A los inversionistas o banqueros debe convencerlos de que pueden aportar los recursos financieros que se les solicita sin correr riesgos impredecibles. Los proveedores deben conocerlo sobre todo si necesitan hacer inversiones adicionales para proporcionar el producto o servicio que la empresa requiere, además estarán mejor dispuestos a proporcionar crédito en términos favorables a la empresa que nace, este crédito es una forma de financiamiento muy importante para las pequeñas empresas.

---

<sup>90</sup> Longenecker. pág. 117

En síntesis el Plan de Creación de Empresa debe ser un documento que convenza a todos los interesados de que<sup>91</sup>

- La oportunidad de negocio es prometedora
- El mercado es accesible
- El retorno sobre la inversión es atractivo
- El personal que lo ejecutará es capaz

Varela<sup>92</sup> por su parte, señala que es un mecanismo para proyectar la empresa en el futuro, prever dificultades e identificar posibles soluciones a los problemas que pudiesen presentarse. Las razones que justifican la elaboración del plan según el mismo autor, son las siguientes:

- Permite evaluar el potencial real del negocio
- Determina las *variables críticas* o sea aquéllas cuyas fluctuaciones podrían afectar el proyecto en forma importante
- Determina las *variables que requerirán control permanente*
- Brinda la posibilidad de explicar, justificar, proyectar y evaluar los *supuestos* considerados e identificar aquéllos que son clave para el éxito del negocio
- Permite reducir los *riesgos* y tomar decisiones con mayor solidez, debido a la información que logró reunir
- Es el *primer plan estratégico* de la empresa y muchas veces el primero que formula el emprendedor
- Permite conocer todas las facetas de la empresa, *detectar las debilidades* que el proyecto tiene y prever cómo fortalecerlas
- Define los *requerimientos de recursos* de todo tipo, considerando los tiempos en que se requerirán y la forma de conseguirlos
- Es una herramienta básica para buscar y *conseguir los recursos financieros* que se necesitarán

El PCE mejora sustancialmente las probabilidades de éxito del proyecto pues las decisiones que toma el emprendedor estarán mejor fundamentadas y su conocimiento del negocio será mayor.

---

<sup>91</sup> Zimmerer, pág. 326

<sup>92</sup> Varela, pág. 145 - 147

Varela presenta también una *lista de errores* que han cometido muchos emprendedores y que han sido causa del fracaso de sus empresas. A continuación se listan los más importantes con el fin de que al conocerlos, los futuros emprendedores eviten caer en ellos.

- ◆ Creer que todo producto o servicio importante tecnológicamente es mercadeable y puede dar origen a un negocio factible
- ◆ Creer que todo lo que se requiere para que un negocio arranque y sea exitoso es tener dinero
- ◆ Enamorarse del negocio a tal grado de no aceptar sus debilidades
- ◆ Introducir simultáneamente muchos productos/servicios, sobre todo en la etapa de inicio
- ◆ No saber con claridad quién es el cliente, porqué compra y quiénes son los competidores
- ◆ Estimar las ventas a partir de la capacidad de producción del equipo y maquinaria
- ◆ Intentar vender una tecnología más que una oportunidad de negocio
- ◆ No evaluar los recursos y la productividad en forma realista, lo cual conduce a subestimar los costos
- ◆ No calcular adecuadamente el capital de trabajo
- ◆ No analizar la liquidez del negocio
- ◆ Estimar en forma errónea el mercado a captar
- ◆ Tratar de ocultar las partes débiles del negocio
- ◆ Describir la tecnología en forma poco clara
- ◆ Escribir un documento muy extenso y poco preciso
- ◆ Ajustar datos para que cuadren

Se sugiere integrar El Plan de Creación de Empresa con las secciones que se presentan a continuación.

1. Resumen ejecutivo
2. Factores externos e internos considerados
3. La estrategia seleccionada. Objetivos y políticas
4. Plan de mercadotecnia



5. Plan de producción
6. Plan administrativo
7. Plan financiero
8. Evaluación del plan en su conjunto

## 1. - RESUMEN EJECUTIVO

Esta sección es una parte esencial porque es la primera que revisan las personas interesadas en él, como pueden ser inversionistas, socios, clientes o proveedores potenciales. Si está bien escrito y es suficientemente claro, es alta la posibilidad de que el lector revise con detalle cada parte del plan. El documento debe presentar en forma clara, breve y concisa por lo menos la información que se lista a continuación:

- ◆ La **estrategia** que selecciono explicando las razones de ello
- ◆ La **visión** que el emprendedor tiene de la empresa; es decir que tipo de empresa quiere que sea en el largo plazo
- ◆ La **misión** que debe indicar el negocio en que estaría la empresa, los objetivos que quiere lograr y como planea hacerlo
- ◆ La **oportunidad de negocio** que sirvió de cimiento para desarrollar el plan, señalando cuál es el producto, qué necesidades satisface o qué problemas soluciona al consumidor, cuál es el valor agregado que ofrece con relación a los productos que existen en el mercado
- ◆ Cuál es el **mercado meta**, el **perfil del consumidor** y la **demand**a que la empresa pretende satisfacer
- ◆ **Cómo** planea lograr las metas de mercado
- ◆ Cuál es el **retorno sobre la inversión** esperado
- ◆ Cuáles son las **fortalezas y debilidades del proyecto** y la forma como planea reducir o eliminar estas últimas
- ◆ Cuál es el **monto total de la inversión**: capital de trabajo y capital de inversión
- ◆ De ese monto **cuánto aportará el emprendedor** y cuánto necesita conseguir

- ♦ A qué **fuentes de financiamiento** planea acudir y cómo planea pagar ese crédito
- ♦ Cuáles serán los **beneficios para los diferentes grupos de interés o apostadores**: inversionistas, socios, proveedores, consumidores,

*El objetivo es demostrar que la oportunidad de negocio es real y sólida; que está clara la forma en que planea explotarla; que el plan es sólido, racional, coherente y creíble y que la empresa puede producir suficientes recursos para cubrir sus compromisos y obligaciones y además proporcionar un excedente.*

## 2. - FACTORES EXTERNOS E INTERNOS CONSIDERADOS

### 2.1 Factores externos

Los factores externos que debe analizar el emprendedor se agrupan en dos conjuntos: los del macroambiente y los del microambiente.

Del **macroambiente** habrá que señalar que factores económicos, tecnológicos, socioculturales, políticos, legales podrían afectar el proyecto de empresa, cómo lo afectarían y qué probabilidades existen de que ocurran dichos factores.

Señalar en que industria se ubica el proyecto, cuántas empresas están ofreciendo productos similares y cómo están distribuidas en el área geográfica que el emprendedor pretende cubrir. Es conveniente enfatizar:

- Cuál es el mercado total o potencial y cómo se estimó. (En unidades de producto)
- Cuál es el mercado meta. (En unidades de producto)
- Cuáles fueron las variables consideradas para definir el mercado meta
- Cuál es el perfil del consumidor, por lo menos, en términos demográficos, poder de compra y área geográfica
- Cuántos compradores potenciales hay
- Si es un mercado estable o en crecimiento
- Cuál es la tasa de crecimiento, si el mercado está en crecimiento
- Cuál es la disponibilidad de proveedores

- Si existen amenazas de innovación o nuevas tecnologías
- Cuántas empresas nuevas están ingresando a la industria y con qué frecuencia

Sobre el **microambiente** será necesario presentar la síntesis e interpretación de la información incluida en la Matriz de Evaluación de Factores Externos. Si se tiene suficiente información de los competidores y se pudo integrar la Matriz de Perfil Competitivo incluir la síntesis e interpretación de la misma, si no se pudo obtener información es necesario indicarlo.

En caso de tener acceso a información, por lo menos de los tres competidores más importantes, indicar: dónde están ubicados, cuál es el tamaño de sus empresas, qué participación de mercado tienen, cuál es el volumen de sus ventas en unidades de producto, cuál es el monto de sus utilidades, qué tasa de desarrollo de nuevos productos tienen, qué grado de calidad tienen de administración de sus empresas. cuál es su capacidad de producción, cuál es su capacidad financiera y cuáles son sus fortalezas y debilidades

## 2.2 Factores internos

En esta sección deberá indicar el emprendedor qué factores internos considera que son las fortalezas para el proyecto de empresa y fundamentarlo. También debe señalar cuáles considera que son las debilidades y cómo planea reducirlas o eliminarlas. Para detectarlo puede utilizar los resultados de la auditoría, si utilizó las guías presentadas en los Anexos A a F.

Indicar cuál fue la estrategia que el emprendedor decidió adoptar, señalando las razones por las cuales considera que es la mejor estrategia para su proyecto de empresa, así como cuales son los objetivos de largo, mediano y corto plazo, mencionando los periodos de tiempo que ha considerado en cada caso.

## 3. - PLAN DE MERCADOTECNIA

Éste es quizá el más difícil de elaborar y es la piedra angular del Plan de Creación de Empresa, ya que las decisiones que se tomen en esta sección del plan impactarán al resto de las secciones para elaborarlo es necesario:

- Estimar el mercado potencial total en términos del número de consumidores que existen en el mercado, definiendo su perfil descrito por lo menos en los siguientes términos: edad, sexo, nivel socioeconómico, escolaridad y ubicación geográfica

- Definir el mercado meta o segmento de mercado que pretende atender la empresa indicando y justificando los criterios de segmentación
- Estimar la demanda que el emprendedor planea satisfacer, es decir cuantos consumidores está planeando atraer
- Indicar la participación de mercado que planea lograr, o sea el porcentaje del mercado total que pretende ganar señalando en que periodo de tiempo planea hacerlo
- Señalar el volumen de ventas a lograr por territorio o región
- Definir sus planes de lanzamiento de nuevos productos y las fechas tentativas si existen en el momento en que se elabora este plan.

Finalmente debe indicar como planea lograr todo esto en términos de la mezcla de mercadotecnia que ha diseñado, la cual debe expresar lo siguiente por lo menos con relación a cada uno de los elementos que la integran.

### ***Producto***

Describirlos en términos de sus características físicas y las necesidades que pretenden satisfacer. Señalar si será un solo producto, una línea o una mezcla de productos, es decir el surtido o profundidad y la variedad o amplitud con que planea iniciar su empresa. Enfatizar las diferencias del producto(s) del proyecto con los de la competencia, por lo menos en términos de calidad y servicios de soporte. Otro elemento importante, si se pudo detectar, es el grado de lealtad de los consumidores hacia los productos de la competencia.

### ***Precio***

Indicar cuál es o son los precios que se han establecido para los productos de la empresa, señalando los factores considerados y la forma en que se establecieron. Es importante señalar el precio al público sugerido y el precio al que se venderá a los distribuidores, así como la política de precios si ésta ya ha sido definida por el emprendedor.

### ***Plaza***

Indicar el número y tipo de distribuidores que ha planeado utilizar para hacer llegar él o los productos a los consumidores, señalando las razones por las cuales considera que es lo más adecuado para el proyecto.

### **Promoción**

Finalmente es necesario informar cómo dará a conocer al consumidor la existencia de un nuevo producto, indicando cual es la mezcla promocional que diseñó para tal efecto, así como su costo.

### **4. - PLAN DE PRODUCCIÓN**

Del plan de ventas se deriva el volumen de producto que será necesario elaborar y la periodicidad con que se requiere, cuáles son las características del producto, la calidad y el costo máximo que debe tener. Los elementos básicos que deben indicarse de este plan son:

- Si se van a manufacturar en su totalidad los productos en la empresa
- El tipo de tecnología que se utilizará
- El proceso de producción, describiendo la secuencia
- Las especificaciones concretas indicando tipo y cantidad de maquinaria y equipo que se requiere, presentando por lo menos tres cotizaciones, lo cual significa que tiene identificados a esos proveedores
- El área que considera que necesitará expresada en metros cuadrados, justificando esta información en función del espacio que se necesita para el proceso, la maquinaria y el número de operarios considerados
- La capacidad de producción estimada y cómo se determinó
- La capacidad instalada considerada
- Si existe capacidad ociosa indicar cuál será y en cuánto tiempo ha planeado que puede ser utilizada
- Cuál será la distribución de la planta, anexando un diagrama que la muestre
- El plan de mantenimiento preventivo que ha diseñado indicando su costo
- El tipo de materias primas y materiales que requerirá, indicando la cantidad de cada uno de ellos
- Tres cotizaciones de las materias primas más importantes

- El programa de producción, indicando la cantidad de productos semanales que ha planeado producir para satisfacer la demanda establecida en el plan de mercadotecnia
- La localización ideal dónde debería instalarse la empresa, señalando los factores que fundamentan esta decisión
- Los controles que ha planeado establecer para asegurar que: se elabore el número de productos que se requieren; el número de operarios necesarios indicando que habilidades deberán poseer en función de la tecnología que ha sido considerada en el proyecto; el proceso de producción, la maquinaria y el equipo que se necesita; no faltaran materias primas o materiales en el momento en que se necesiten para no entorpecer el proceso de producción, las materias primas y los materiales tendrán la calidad especificada; que los productos tendrán la calidad intrínseca planeada.

## **5. - PLAN ADMINISTRATIVO**

Los objetivos que persigue la elaboración de este plan son los siguientes:

- Determinar el tipo de estructura organizacional y las características del personal que la empresa requerirá. Como se trata de una pequeña empresa industrial que se crea para permanecer en el mercado, la medida más adecuada es que el emprendedor planee una organización de tipo orgánico, pues es la que le permitirá ser flexible para adaptarse a las condiciones del medio ambiente. Además requiere poca supervisión, lo cual es importante porque en este tamaño de empresa el emprendedor no puede dedicar mucho tiempo a la supervisión del trabajo operativo
- Definir las actividades de apoyo que en principio son las que realizará el emprendedor
- Definir la forma legal que adoptará
- Señalar cual será la responsabilidad social que aceptará la empresa
- Indicar cual será la filosofía de calidad total que tratará de establecer

### ***Estructura organizacional***

Con relación a la estructura ésta debe ser simple, con poca formalización y plana, con tendencia hacia una organización sin fronteras; es decir sin una estructura predefinida, integrando equipos de trabajo y organizando las actividades en torno a los procesos. Para lograrlo será necesario:

- a) Presentar la lista de las actividades de ventas que deben llevarse a cabo para lograr los objetivos planteados
- b) Presentar la lista de las actividades de producción necesarias para manufacturar los productos
- c) Presentar el listado de actividades de gestión necesarias para administrar la empresa
- d) Definir las habilidades, experiencia, escolaridad y características del personal que se requerirá contratar para ello. Esta información puede presentarse en anexos a manera de descripción de puestos, donde además es conveniente indicar que herramientas o equipo necesitarán las personas que ocupen cada puesto, para realizar sus funciones
- e) Indicar el número de empleados que se requerirá en cada puesto. Para el caso de personal de ventas puede utilizarse alguno de los métodos descritos en los Anexos G y H. En cualquier caso será necesario justificarlo
- f) Listar las actividades de apoyo que será necesario realizar: planeación estratégica, planeación financiera, administración general de la empresa incluyendo recursos humanos y compras, establecimiento de controles y estándares, desarrollo de una cultura que apoye la estrategia, de tal manera que el emprendedor sepa cuáles estarán bajo su responsabilidad, que tipo de personal y cuantas personas necesitará para que lo auxilien en estas actividades
- g) Señalar las debilidades que tiene el emprendedor con relación a las actividades que debe desarrollar y como planea superarlas
- h) Describir el sistema de información que planea establecer, señalando cuales son las necesidades de información y la forma en que la procesará.

Una vez definida la estructura organizacional es conveniente que sea revisada a la luz de la estrategia que se planea adoptar con el fin de asegurar que existe

congruencia entre estructura y estrategia, pues esto garantizará que se ejecute la estrategia.

### ***Forma legal***

Es necesario que se señale la forma legal que sea más adecuada para la empresa presentando las razones que hayan sido consideradas.

### ***Responsabilidad social***

El emprendedor debe definir que acciones llevará a cabo para que la empresa cumpla con las diferentes responsabilidades: legales como la observancia de leyes y reglamentos que afectarán a la empresa; éticas, es decir la forma que adoptará en el trato con los diferentes grupos de interés: clientes, empleados, proveedores y la discrecional como puede ser el grado de participación en programas filantrópicos con la comunidad.

En especial, los emprendedores deben responsabilizarse de que las nuevas empresas protejan el medio ambiente, evitando cualquier grado de contaminación del agua, aire, suelo, lo cual debe haberse considerado en el Plan de Creación de Empresa.

### ***Filosofía de calidad total***

Como parte de este plan el emprendedor debe destacar el programa de actividades de mejora continua que ha planeado establecer en la nueva empresa.

## **6. - PLAN FINANCIERO**

Al traducir a pesos y centavos los requerimientos de recursos de los planes de mercadotecnia, producción y administrativo debe resultar el monto total de inversión que se requiere para crear la empresa señalando su integración en dos grandes rubros: *capital de trabajo* y *capital de inversión*.

El *capital de trabajo* deberá incluir: requerimiento de efectivo, costo de producción, gastos de operación, gastos financieros e inventario de producto terminado.

Uno de los elementos del costo de producción es la mano de obra. Para estimarlo correctamente es necesario incluir las prestaciones que se otorgarán a los trabajadores, que por lo menos deben ser las que exige la Ley Federal del Trabajo. Una forma es elaborando el tabulador salarial, del cual se presenta un modelo en el Anexo J. Enseguida es necesario calcular el *salario base de*



*cotización* según se detalla en el Anexo K, una vez calculado éste se suman los costos de las prestaciones para integrar el costo diario y mensual de la mano de obra según se desglosa en el Anexo L. Para facilitar los cálculos es conveniente anexar al tabulador una columna con el salario total, el cual incluiría el costo de las prestaciones.

El *capital de inversión* deberá considerar los siguientes rubros: gastos preoperativos, maquinaria y equipo de producción, equipo y mobiliario para la operación de la empresa, compra de inmuebles.

Si se ha planeado que la adquisición de los activos se hará en diferentes fechas debe elaborarse un programa de inversión donde se señalen las fechas concretas en que será necesario entregar los anticipos y el monto de los mismos. Esta información es esencial para la elaboración del *presupuesto de efectivo* y para determinar cuando se necesitarán dichos montos sobre todo si se solicita crédito.

Es necesario señalar cual es la *rentabilidad* que se ha estimado para los tres primeros años e incluir los estados de resultados correspondientes, según el modelo presentado. Si se consideraron algunos *supuestos* en las proyecciones de éstos debe indicarse, los más comunes son el porcentaje de cuentas incobrables y la política de descuentos que se aplicó. Es deseable estimar por lo menos una proyección de los estados financieros, considerando una situación pesimista como por ejemplo que las ventas fuesen un 10% menores a las que se consideraron, al cambiar ese dato en los estados financieros se vería su impacto.

Con relación a la *liquidez* que se prevé tendrá la empresa, señalar en que mes se lograría un saldo positivo en el flujo de caja, una vez que se hayan iniciado operaciones. Un modelo de proyección del presupuesto de efectivo se presenta en el Anexo O.

Es bastante común encontrar que los ingresos estimados resultan insuficientes para cumplir con los compromisos básicos, como el pago de sueldos y salarios y/o la compra de materias primas sobre todo en los primeros meses de operación. Si este fuese el caso es necesario señalar como se planea financiar esas necesidades, indicando la fuente de financiamiento, su costo y cuándo y cómo se pagaría esa deuda.

Para elaborar el *presupuesto de efectivo* es necesario considerar una serie de supuestos como los tiempos o periodos de cobranza y los descuentos, los aumentos de sueldos y salarios, las características estacionales del negocio, así como las fechas y montos de compra de activos fijos.

También debe indicarse en unidades de producto y en unidades monetarias *el punto de equilibrio* así como la contribución marginal que se espera. Es conveniente presentar el detalle de los rubros considerados para calcular los costos fijos y variables.

Con relación al *desempeño financiero* es necesario presentar los indicadores que se listan a continuación, su interpretación y las alternativas que el emprendedor ha previsto para resolver el o los problemas. Coeficiente de liquidez, prueba del ácido, índice de rotación de cuentas por cobrar, período promedio de cobranza, índice de rotación de inventarios, rendimiento sobre la inversión y la rentabilidad de los recursos propios. Para que estos indicadores adquieran significado deben compararse por lo menos con los indicadores de la industria los cuales pueden conseguirse en la Cámara Industrial a la que deberá asociarse la empresa. Lo ideal sería hacer esta comparación con los mismos indicadores de los competidores más importantes, aunque es más difícil acceder a esta información, sobre todo en el caso de pequeñas empresas.

También se indicara cuanto aportará el emprendedor de recursos propios con relación al monto total de inversión que requiere el proyecto. Si no fuese el total sería conveniente señalar a que fuentes de financiamiento ha planeado acudir, que posibilidades reales considera que tiene de obtener el financiamiento y que costo ha estimado en sus proyecciones.

Con el fin de que puedan verificarse los indicadores estimados es necesario presentar los balances de los tres primeros años siguiendo el modelo que se sugiere en el Anexo H.

## **7. - ALGUNOS ELEMENTOS DE EVALUACIÓN DEL PLAN DE CREACIÓN DE EMPRESA**

Una vez que se ha terminado de integrar toda la información es conveniente evaluar el plan a la luz de por lo menos tres elementos clave: los *riesgos* que puede tener el proyecto, la *oportunidad de negocio* y el *plan de mercadotecnia* pues de estos se deriva todo lo demás.

### **Riesgos**

Lo más importante es que el emprendedor señale que es lo que desconoce con relación a cada tipo de riesgo -de tiempo, técnico y sobre la competencia- indicando si cree que podría controlarlo y cómo.

### ***Oportunidad de negocio***

La evaluación en este rubro consiste en analizar los factores que se listan a continuación:

- Sobre el producto:
  - Es ***diferente*** a los que existen en el mercado
  - ***Proporciona valor*** para el consumidor
  - Implica ***cambios en los hábitos del consumidor***
- El periodo de tiempo es suficientemente amplio para que el mercado acepte el producto y para proporcionar a la empresa un flujo de efectivo positivo
- Los ingresos por ventas hacen el proyecto financieramente viable
- Se ha elaborado un prototipo del producto y está listo para ser comercializado
- El grado de conocimiento que tiene de la competencia es suficiente
- Se tiene clara la estrategia de introducción del producto al mercado
- El monto de las utilidades que ofrece el proyecto es suficientemente atractivo
- El mercado es amplio y está en crecimiento
- El periodo de reembolso de la inversión es menor a un año
- Se extiende más allá del tiempo que se requiere para recuperar la inversión la vida del producto
- Los costos de producción y mercadotecnia son más bajos que los de la competencia
- Se logra el punto de equilibrio en los primeros dos años de vida de la empresa
- Las utilidades después de impuestos son altas y duraderas

- El retorno sobre la inversión permitirá ofrecer dividendos atractivos. han sido bien calculados los requerimientos de capital
- Hay fuentes de financiamiento reales

También es fundamental evaluar el grado en que el emprendedor conoce:

- a) El proceso de producción
- b) Donde obtener las materias primas con la calidad que requiere
- c) Si la tecnología que ha considerado está disponible
- d) La capacidad de producción que necesita instalar
- e) El costo total y el costo unitario de producción
- f) Las especificaciones de la maquinaria y el equipo
- g) El monto del capital de trabajo y de inversión que requiere así como los tiempos en que los necesita
- h) El punto de equilibrio
- i) Las barreras de entrada y salida del mercado
- j) El mercado
- k) La lealtad de los consumidores hacia otros productos.

### ***Plan de mercadotecnia***

Puesto que los objetivos de este plan son saber **dónde** está ubicado el proyecto, a **dónde** planea llegar y **cómo** pretende lograrlo es conveniente evaluar el plan en estas tres dimensiones.

Para saber **dónde está ubicado el proyecto** es necesario responder a una serie de preguntas como las siguientes:

- ¿Se hizo bien el análisis de la industria y de los competidores más importantes?
- ¿Se estimó correctamente la demanda: mercado total y mercado meta?
- ¿Este plan es el adecuado en términos del producto, precio, plaza y promoción?

Para saber **a dónde desea llegar el emprendedor** es necesario tener claro si los objetivos planteados son reales y si para establecerlos se consideró el análisis de la industria y del mercado.

El *cómo pretende lograrlo* se conocerá si puede dar respuesta a preguntas como las siguientes:

- ¿Está definida en forma concreta la estrategia?
- ¿Se han asignado responsabilidades con claridad para cada actividad?
- ¿Se presupuestó correctamente el costo de la estrategia?
- ¿No tiene deficiencias el producto?
- ¿Son competitivos los precios establecidos?
- ¿Permiten que el proyecto sea rentable?
- ¿La plaza que se planea atender es la correcta?
- ¿Los canales de distribución seleccionados son los más adecuados, en términos de hacer llegar el producto al lugar y personas adecuadas y con un costo competitivo?

#### **8. - FACTORES IMPORTANTES EN EL PROCESO DE EJECUCIÓN DEL PLAN DE CREACION DE EMPRESA**

Una vez que el emprendedor ha terminado de formular el Plan de Creación de Empresa tiene la responsabilidad de ejecutarlo. *La prueba más importante de que lo está llevando a la práctica es recurrir al plan en la toma de decisiones de todos los días, buscando en el plan la solución a los problemas cotidianos.* Para que esto suceda debe hacerlo suyo, estar convencido que será su guía para todas las decisiones operativas. Si lo hace se convertirá en la fuerza que conduzca a la empresa hacia sus objetivos.

Ejecutar un plan con éxito exige inicialmente creatividad y energía para desarrollarlo, coraje y compromiso para introducirlo, perseverancia y cumplimiento para observarlo<sup>93</sup>.

Otro factor importante en el proceso de ejecución es monitorear continuamente los diferentes entornos de la empresa: el macroambiente, el entorno industrial, el entorno de la competencia y el interno de la empresa, pues todos están cambiando constantemente por lo tanto pueden modificarse los supuestos que sirvieron de base en el análisis de la industria y del mercado, los que al cambiar afectarían el plan original, por lo cual hay que ajustarlo por algún plan de contingencia o volverla a elaborar si los cambios así lo exigen. Monitorear el entorno interno permite verificar que se están logrando cerrar las brechas identificadas, que están apoyando el desarrollo del plan los sistemas de control

---

<sup>93</sup> Goodstein et al, pág. 407

administrativo, los de motivación y retribución de los empleados y de información.

Finalmente para llevar el plan a la acción es necesario proporcionar a la empresa los diferentes recursos que necesita para ello: conseguir los recursos financieros que el emprendedor determinó que le hacen falta para dar el banderazo de arranque; realizar los trámites legales que le permitan dar vida a la nueva empresa; contratar el personal; fincar pedidos para la compra de la maquinaria, el equipo y el mobiliario; programar la instalación de la maquinaria y equipo; adquirir las materias primas y materiales necesarios.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez analizada la literatura desde la perspectiva de la necesidad de que la creación de las pequeñas empresas se realice en forma sistemática y con suficiente información, se llega a la conclusión de que la hipótesis de trabajo que se planteó se comprueba en la teoría.

Si los emprendedores tienen un marco de referencia para planear la creación de sus empresas, acceso a la información que necesitan para ello y asesoría profesional a su alcance, se elevaría en forma importante el índice de sobrevivencia y el potencial de crecimiento de los proyectos de empresa que muchas veces no llegan a florecer por falta de esos elementos.

Estoy convencida de que si se les proporcionan esos nutrientes elementales, las empresas tendrán altas probabilidades de crecer y desarrollarse, lo cual será un aporte muy importante para el desarrollo económico y social de México.

El desarrollo de este trabajo se realizó también con la expectativa de poner en blanco y negro las características que tendría la empresa ideal, con líderes más humanos y preparados para enfrentar los cambios globalizadores del mundo presente y futuro.

Otros aportes importantes han sido los siguientes:

- a) Haber integrado un modelo de planeación para pequeñas empresas.
- b) Sistematizar la información más relevante que es necesaria para que los emprendedores creen su empresa con mayores posibilidades de éxito.
- c) Concretar esa información en el Plan de Creación de Empresa.

Estoy convencida de que esto es un aporte importante para la formación de estudiantes emprendedores universitarios, para el mejoramiento de los programas emprendedores que cada una ofrecen a sus estudiantes más Instituciones de Educación Superior en nuestro país.

Esto solo significa haber contribuido con unas cuantas gotas en el inmenso océano para el avance del conocimiento en el ámbito de las ciencias administrativas, sin embargo aun falta mucho por hacer. El siguiente paso, en mi proceso de investigación es comprobar que efectivamente las empresas que

han sido creadas como fruto de un proceso de planeación son las más exitosas y tienen mayores probabilidades de crecimiento.

Este trabajo no es un trabajo final, es apenas el principio de varios proyectos académicos, entre los que destacan los siguientes:

- Desarrollar investigaciones en administración cuyos frutos sean aportes para la solución de problemas de pequeña empresa.
- Iniciar un proyecto de vinculación universitaria cuyo objetivo sea brindar el apoyo profesional que esta necesitando urgentemente el empresario mexicano de pequeña empresa.
- Difundir el conocimiento adquirido mediante la publicación de dos libros: uno de texto para estudiantes universitarios y otro de divulgación para empresarios.

Para concluir este trabajo presento a continuación una síntesis de los *elementos clave de planeación estratégica* para crear una pequeña empresa industrial en México, una lista de *necesidades insatisfechas y/o problemas que tienen las pequeñas empresas* para llevar a cabo un proceso de planeación como el que se ha descrito y, por último, se listan dos grupos de *actividades, aquéllas que se están realizando en apoyo a los emprendedores y las que aun faltan por llevarse a cabo.*

## **1. - ELEMENTOS CLAVE DE PLANEACIÓN PARA CREAR PEQUEÑAS EMPRESAS INDUSTRIALES EN MÉXICO.**

Por lo expuesto en el primer capítulo, se concluye que el país requiere que se favorezca la creación de pequeñas empresas con mayor potencial de crecimiento, pues son las que pueden contribuir al desarrollo sostenido de México, mantener el mismo número de empleos que generan originalmente y vincularse con empresas de mayor tamaño para realizar las actividades que a éstas no les son rentables por los altos costos fijos que normalmente tienen. Esta vinculación puede originarse entre otras vías, a través de mecanismos de subcontratación, de redes o de alianzas estratégicas.

Con relación a los modelos descritos es el de pequeña empresa profesional el que tendría el potencial para crecer y desarrollarse ya que es un modelo en el que se pretende que la empresa logre su máximo potencial principalmente en términos de crecimiento, de participación en el mercado, productividad, retorno sobre la inversión. Esto permitiría que la empresa se consolide, crezca y se desarrolle, lo que favorecería el desarrollo económico y social de México.



Respecto a la clasificación propuesta por Alba y Méndez, conviene fomentar el nacimiento de pequeñas empresas por las características que has detectado que tienen, a saber: Contratación de trabajadores calificados, versátiles, capaces de manejar maquinas de uso múltiple y sistemas tecnológicos avanzados; producen eficientemente en pequeña escala y son capaces de construir cadenas y redes productivas.

Es pertinente iniciar las empresas como micro o pequeñas empresas porque éstas brindan todos los beneficios mencionados en el primer capítulo, al menor costo. Si se les proporcionan los elementos necesarios para que lleguen a ser *pequeñas empresas profesionales* se abonará el terreno para que crezcan utilizando los recursos que ellas mismas generen.

Para que este tipo de empresas tenga posibilidades de sostenerse en el mercado y crecer es necesario desarrollar un proceso de planeación para crearlas. Según Brickner y Cope si se realiza un buen proceso de planeación es posible identificar problemas potenciales u oportunidades, mejorar el proceso de toma de decisiones, enfocar la dirección, los objetivos y los valores futuros de la empresa, detectar los cambios en el medio ambiente y adaptarse a ellos, establecer criterios y estándares para evaluar y minimizar el desperdicio y lo superfluo.

La planeación relaciona los efectos futuros de las acciones que se tomen en el presente, implica manejar información y tomar decisiones. Como en todo proceso, la calidad del resultado es tan buena como la calidad de los insumos. Un proceso es una actividad continua que permite modificar y ajustar los planes a medida que recibe insumos o retroalimentación de otros procesos o sistemas.

Planear significa diseñar un futuro deseable y definir los medios para llegar a él. En este caso, el futuro deseable es crear pequeñas empresas profesionales cuyos objetivos sean lograr su máximo potencial en términos de crecimiento, participación en el mercado, productividad, utilidades y retorno sobre la inversión.

Planear el nacimiento de una nueva empresa es decidir de antemano hacia dónde debe dirigirse y qué hacer durante el proceso para reducir la incertidumbre, el riesgo y el impacto de los cambios del entorno.

#### ◆ Planeación estratégica

Son varios los factores que justifican que el enfoque estratégico es el más adecuado para planear la creación de la pequeña empresa profesional descrita anteriormente. Los más importantes son:

- Forzar al emprendedor a concretar la **visión** de la empresa que le gustaría tener y traducirla en una declaración de la **misión** o del **propósito** que la empresa debe lograr. Esto le permitirá tener un marco de referencia para orientar esfuerzos y recursos.
- Llevar a cabo el análisis de los diferentes entornos, le permitirá detectar en el entorno competitivo las **amenazas** potenciales que el proyecto tiene para que el emprendedor las considere en la elaboración del plan.
- Con relación a las **oportunidades** se señaló que es esencial para el éxito de la empresa que se está planeando crear, que esté cimentada en una roca fuerte y ésta es la **oportunidad de negocio** que detecta el emprendedor y de la cual surge el producto que debe satisfacer necesidades concretas de un consumidor con un perfil claramente definido y que está ubicado en el mercado meta.
- Analizar objetivamente las **fortalezas y debilidades** del proyecto de empresa y de las suyas propias, le permitirá al emprendedor explotar conscientemente las primeras y elaborar programas concretos de actividades para reducir y/o eliminar las segundas.
- La **estrategia** seleccionada, le permitirá tener claridad con relación al rumbo que deberá seguir la empresa, según el análisis que ha realizado del entorno competitivo y del interno. Esta estrategia deberá ser evaluada por lo menos una segunda vez, en el momento en que haya definido las características de la empresa del proyecto con el fin de detectar los puntos fuertes y los débiles. A la luz de esta evaluación habrá que revisar la estrategia seleccionada y ajustar ambos elementos para que sean congruentes, facilitando así el logro de los objetivos establecidos.

Por su parte Wheelen y Hunger sugieren que sean considerados en el proceso de planeación estratégica de pequeñas empresas los elementos que se listan a continuación.

- Desarrollar la **oportunidad de negocio** sobre un producto o servicio que tenga un mercado meta y un perfil claro del consumidor potencial. La

oportunidad puede surgir gracias a la experiencia del emprendedor o haber sido generada en un momento creativo.

- Centrarse en el **potencial del mercado y en la accesibilidad de los recursos** al realizar la exploración del medio ambiente.
- El emprendedor debe evaluar las **fortalezas y debilidades** en forma objetiva y con relación a las necesidades del proyecto de empresa, sus activos personales, las áreas en que es experto, sus habilidades y su experiencia. También es muy importante que detecte las áreas que desconozca o aquellas en que encuentre deficiencias.
- Al **analizar los factores estratégicos** debe evaluar las fortalezas y debilidades potenciales a la luz de las oportunidades y amenazas del microambiente o entorno competitivo.
- **Elaborar el Plan de Creación de Empresa** especificando como planea transformar la oportunidad de negocio en una empresa real. Establecer la misión, objetivos, estrategias y políticas de la empresa del proyecto. Especificar los factores internos clave y las proyecciones de desempeño, para lo cual puede utilizar el marco desarrollado para la auditoría interna. Desarrollar el Plan de Creación de Empresa es indispensable, ya que iniciar el negocio sin él es la forma más rápida de llevar el proyecto al fracaso.
- **Ejecutar el Plan de Creación de Empresa** a través de los diferentes planes operativos.
- **Evaluar los resultados**, comparándolos con las proyecciones de desempeño una vez que inicie operaciones la empresa.

En el caso de pequeñas empresas, el emprendedor es el origen de las mayores fortalezas y debilidades del proyecto de empresa, pues es quién realiza la exploración del medio ambiente, normalmente es el dueño del negocio o por menos el accionista mayoritario, tiende a creer que conoce muy bien el negocio y, por lo tanto, puede dirigirlo mejor que nadie, sus necesidades personales y familiares pueden afectar en forma importante la inversión y los objetivos de la pequeña empresa e ignorar otros aspectos como su posibilidad de crecimiento.

Zimmerer aconseja que en la planeación estratégica para crear nuevas empresas es conveniente considerar lo siguiente:

- Utilizar un horizonte relativamente corto. Propone dos años como máximo
- Fomentar la participación de personas ajenas al proyecto a fin de mejorar la confiabilidad y creatividad del plan
- No iniciar el plan fijando objetivos, ya que ésto puede interferir con el proceso creativo que requiere la planeación estratégica
- Centrar al emprendedor en el pensamiento estratégico y no solamente en la planeación. Esto se logra relacionando los objetivos de largo plazo con las operaciones cotidianas

Las estrategias de negocio mas adecuadas para pequeñas empresas son las de desarrollo de mercado y la de desarrollo de producto, las cuales caen dentro del grupo de estrategias intensivas que tienen como objetivo *mejorar la posición competitiva de productos existentes*.

Las razones que fundamentan esta propuesta son las siguientes:

- La estrategia de desarrollo de mercado es la que requiere menos inversión de recursos monetarios pero un amplio conocimiento del mercado, el cual en muchos casos es una de las grandes fortalezas del emprendedor. Este conocimiento facilitaría la localización de áreas geográficas donde existan necesidades insatisfechas de productos o servicios existentes.
- La estrategia de desarrollo de producto requiere mucho ingenio y creatividad para mejorar o modificar los productos o servicios que ya existen en el mercado, orientando las modificaciones o mejoras hacia la satisfacción de necesidades insatisfechas. Esta puede ser la estrategia mas adecuada si las fortalezas del emprendedor están en el área técnica o es muy creativo.

Dado que los emprendedores de pequeña empresa normalmente tienen limitación de recursos, sobre todo en la etapa de inicio de su empresa, lo más conveniente es que opten por una estrategia concentrada en la cual su característica principal es atender un mercado reducido con el fin de utilizar en forma más eficiente los recursos para atender el nicho de mercado con una mezcla de mercadotecnia única y adecuada a su situación.

La mezcla de mercadotecnia ideal para la pequeñas empresas industriales debería tener las características que se presentan enseguida.

Con relación al **producto** lo más conveniente sería empezar con un producto o una línea de productos pequeña, ofrecer poco surtido y escasa variedad, es decir la mezcla de productos debe tener poca profundidad y poca amplitud.

Para que los productos ofrezcan un valor único deben tener una clara diferenciación por lo menos en dos aspectos: calidad, especificada en términos de durabilidad, confiabilidad y facilidad de uso y mantenimiento. El segundo aspecto que hace que el producto sea diferente es con relación a sus características en términos de funcionalidad y utilidad.

Sobre **precio** el emprendedor debe establecerlo cuidando de que este sea competitivo, para lo cual debe cuidar los costos sin afectar la calidad que necesita ofrecer, de no hacerlo el proyecto no tendría la rentabilidad que requiere para que resulte financieramente atractivo. Dado que lo más probable es que sus clientes sean los minoristas debe considerar que estos necesitan obtener una utilidad por los servicios que prestan. Al establecer sus precios el emprendedor debe considerar el costo de los fletes y la política de descuentos que podrían ser por volumen o por pronto pago. Vender en volumen le permite reducir los costos fijos y por lo tanto el costo unitario, con lo cual el punto de equilibrio resultaría mas bajo. El pronto pago le asegura cierto grado de liquidez lo cual es necesario para que la empresa pueda cumplir con sus compromisos.

Con relación a la **plaza**, que se refiere a la forma en que el emprendedor planea hacer llegar sus productos al consumidor, parece ser que el canal más adecuado para las pequeñas empresas industriales sea el de minoristas. Para localizar los minoristas que más convienen a la empresa es necesario contratar algunos representantes de venta, si los recursos de la empresa se lo permiten. En caso contrario el emprendedor deberá responsabilizarse de esta función.

Para dar a conocer su producto a los consumidores se utiliza la **promoción**, para lo cual el emprendedor debe diseñar un programa que sin ser costoso sea efectivo; es decir que de a conocer a los consumidores la existencia del nuevo producto y el o los lugares donde pueden adquirirlo.

Sobre la decisión de orientar las estrategias hacia un nicho de mercado es conveniente cuidar que los costos no excedan los beneficios. Esto implica que el análisis debe hacerse en términos de que el incremento en costos considere el tamaño de nicho de mercado, su potencial y los problemas que puede enfrentar. Si el incremento en costos es importante el emprendedor debe

evaluar, lo mas objetivamente posible, si los beneficios serán mayores que los costos.

#### ♦ La estructura organizacional

Otro elemento clave en el momento de ejecutar la estrategia es la definición de la estructura organizacional. La estructura más adecuada para pequeñas empresas deberá tener las siguientes características:

- Tender más hacia una organización de tipo orgánico porque es un modelo de organización sencillo, que favorece la descentralización, muy adaptable y flexible, donde los puestos son estandarizados, los empleados tienden a ser profesionales, técnicamente eficientes, necesitan escasa supervisión y deberán estar entrenados para resolver los problemas que se les presenten en su área de trabajo.
- Con división del trabajo, pero con puestos enriquecidos, diseñados de tal forma que hagan el trabajo más desafiante y motiven al trabajador.
- Con tendencia hacia la descentralización para la toma de decisiones.
- Con pocos niveles verticales, es decir una organización plana.
- Con un buen nivel de delegación de autoridad y responsabilidad.
- Con intervalos de control amplios
- Definiendo con exactitud las funciones a realizar y agrupándolas considerando los recursos de que dispondrá.

La estructura de la pequeña empresa debe tender hacia una organización sin fronteras, es decir sin límites horizontales o sea sin departamentos funcionales; pocos límites verticales, es decir, con pocos niveles jerárquicos y atreverse a eliminar límites externos, por ejemplo a través de alianzas estratégicas.

Una vez definida la estructura es necesario verificar que ésta sea un apoyo para la ejecución de la estrategia.

#### ♦ El personal

Uno de los aspectos mas descuidados por los emprendedores de pequeña empresa quizá sea la selección del personal. En este trabajo se enfatiza la importancia que tiene cuidar el elemento humano desde el momento de su

integración a la empresa. Si el emprendedor tiene una visión de largo alcance seleccionara a sus colaboradores cuidando que en conjunto tengan las habilidades, la experiencia, los conocimientos que la empresa necesitara para lograr sus objetivos.

Si la selección se realiza adecuadamente el emprendedor podrá delegar la mayoría de las funciones primarias, lo cual le permitirá dedicar mas tiempo y esfuerzo a las funciones de apoyo descritas por Porter, a saber Planeación estratégica, administración de la empresa, contabilidad, asesoría legal y fiscal, administración del sistema de calidad total, administración de recursos humanos, desarrollo de tecnología, abastecimiento.

Para que el personal se comprometa con los objetivos de la empresa el emprendedor debe ofrecerle mejor calidad de vida laboral lo que puede lograr introduciendo un sistema participativo de solución de problemas, de recompensas que beneficie tanto al trabajador como a la empresa, procurando que los trabajadores tengan un ambiente de trabajo adecuado, tanto físico como de buenas relaciones con los compañeros de trabajo.

También es importante que favorezca la integración de equipos de trabajo con el fin de que pueda delegar en el equipo la responsabilidad, tanto del trabajo a realizar como de los resultados que deben obtenerse.

#### ◆ El sistema de producción y la tecnología

Respecto a la tecnología debe seleccionar una tecnología intermedia, es decir, la que utiliza tanto maquinaria como mano de obra. Debe ser flexible a fin de que pueda utilizarla para elaborar diferentes productos una vez que la empresa inicie la etapa de crecimiento o bien que pueda adaptarla fácilmente a las demandas de los consumidores. Los criterios más importantes para seleccionar la tecnología mas adecuada son: calidad, confiabilidad, capacidad de producción, grado de mecanización o automatización y los costos involucrados en el proceso de producción: costo de la maquinaria, de las materias primas y de la mano de obra.

La capacidad de producción idónea es aquella que le permite satisfacer la demanda mínima porque implica realizar la menor inversión posible. Cuando la demanda aumente, o presente altas y bajas frecuentes, puede satisfacerla subcontratando o bien pagando tiempo extra.

El sistema de producción más adecuado para las pequeñas empresas es el de lotes. Esto significa que en su proyecto de distribución de planta debe disponer

la maquinaria, los equipos, los trabajadores y los materiales a lo largo del proceso para que cada lote recorra la secuencia del proceso.

## **2. NECESIDADES INSATISFECHAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL**

Las necesidades de la pequeña empresa industrial relacionadas con el proceso de planeación estratégica que deberían llevar a cabo los emprendedores que pretenden crear una pequeña empresa con potencial de éxito, se pueden agrupar en tres conjuntos: las *de información*, las *de capacitación* y las *de apoyo*.

### **2.1 Necesidades de información**

Para poder llevar a cabo el proceso de planeación estratégica de creación de empresa, administrarla y desarrollarla, el emprendedor requiere información del macroambiente, de la industria y del mercado. Esta información debería estar clasificada por tamaño de empresa y por rama industrial.

#### ***Del macroambiente***

De este entorno requiere información sobre los factores económicos, tecnológicos, políticos, legales y socioculturales que podrían afectar el proyecto de empresa y determinar cual podría ser su impacto en el proyecto de empresa que se está elaborando.

#### ***De la industria***

Para el caso que nos ocupa, la información más relevante de la rama industrial donde se ubicaría la empresa, es aquella que se requiere para determinar la oferta y la demanda de la rama, los tipos de mercado que existen en la rama y el número y tipo de empresas que existen considerando el tamaño.

#### ***Del mercado***

Con fin de que el emprendedor pueda realizar el análisis del mercado en el que competirá la empresa cuya creación está planeando, es importante que obtenga información por lo menos de las pequeñas empresas más importantes en la rama. La información más importante sería la siguiente:

- Cuáles son sus fuerzas y debilidades
- El grado de dominio del mercado que tiene cada una
- La mezcla de mercadotecnia que utilizan



- Los criterios que utilizan para segmentar el mercado
- Los segmentos de mercado que dominan
- El grado de apalancamiento financiero que tienen
- Cuáles son las fuentes de financiamientos a las que acuden
- Qué empresas son líderes en precio y cuales en costos
- El tipo de crédito y plazo que otorgan
- Qué canales de distribución utilizan
- Qué servicios ofrece cada uno de estos canales
- Qué criterios utilizan para fijar los precios
- Qué mezcla promocional utilizan y cómo evalúan su efecto en la demanda
- Qué tipo de tecnología utilizan
- El tipo y grado de investigación y desarrollo que realizan
- Cuál es la capacidad de producción instalada, la que están utilizando y la capacidad ociosa disponible
- Qué sistemas de producción emplean
- Qué grado de calidad ofrecen
- Qué índices tienen de rotación de personal, de ausentismo, de accidentes de trabajo, de productividad de la mano de obra
- Qué tipo de contratación laboral ofrecen
- Cuáles son las condiciones laborales que existen: horarios, prestaciones, nivel de remuneración, nivel de calidad de vida en el trabajo
- Cuál es el nivel de escolaridad, tipo de habilidades y conocimientos que tienen los trabajadores en la rama industrial correspondiente
- Cuál es el tipo de capacitación que ofrecen

## **2.2 Necesidades de preparación del emprendedor**

La preparación que los emprendedores requieren debe permitirles realizar las actividades que se listan enseguida:

- Detectar y evaluar oportunidades de negocio
- Detectar, seleccionar, procesar y analizar la información que requieren

- Diagnosticar las fortalezas y debilidades tanto personales como de su proyecto de empresa
- Analizar los principales estados financieros
- Estructurar el análisis de puestos que su empresa necesita
- Diseñar el sistema de información más adecuado para su empresa
- Identificar las estrategias de negocio y las específicas que existen y saber cómo seleccionar la más adecuada
- Determinar el mercado meta, el perfil de sus consumidores, la demanda real para sus productos
- Diseñar la mezcla de mercadotecnia que su proyecto de empresa requiere
- Determinar la mezcla de promoción más adecuada
- Administrar eficaz y eficientemente su pequeña empresa

### **2.3 Necesidades de apoyo**

Entre otros los apoyos que requiere el emprendedor deben permitirle ser capaz de:

- Realizar investigaciones de mercado
- Realizar investigaciones sobre comportamiento del consumidor
- Interpretar algunos indicadores como la elasticidad del precio y de la demanda
- Seleccionar la mezcla promocional más adecuada, estimar su costo y evaluar el impacto que puede tener en las ventas
- Diseñar la tecnología más apropiada para sus necesidades
- Desarrollar productos y procesos que permitan a la empresa permanecer en el mercado
- Definir la localización ideal para su empresa
- Elaborar el Plan de Creación de Empresa considerando las características del destinatario
- Capacitar a los empleados de la pequeña empresa en función de sus necesidades, características y recursos
- Diseñar programas de financiamiento adecuados a las necesidades, características y posibilidades de las pequeñas empresas

### 3. - ¿QUÉ SE HA HECHO? ¿QUÉ FALTA POR HACER?

Algunas instituciones, tanto del sector público como del privado, han empezado a satisfacer algunas de las necesidades listadas como las cámaras industriales, el Sistema de Información sobre Empresas Mexicanas (SIEM), la Fundación para el Desarrollo Sostenido (FUNDES), Nacional Financiera (NAFINSA), la Secretaría de Trabajo y Previsión Social a través del programa de Capacitación Industrial para la Modernización (CIMO), sin embargo estos esfuerzos han sido dispersos y, en muchas ocasiones, sin asegurarse que los apoyos que ofrecen son los que realmente requieren las pequeñas empresas.

Existen otros programas que han intentado brindar diferentes tipos de apoyo a la pequeña empresa y/o a sus líderes pero que no han logrado cabalmente el propósito para el cual fueron creados. Estos son Programa de Política Industrial y Comercio Exterior, Pronafide, Programa Unico de Financiamiento a la Modernización Industrial (PROMIN), Red Nacional de Centros de Competitividad Empresarial, Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

El Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT) ha desarrollado una serie de apoyos para facilitar a las empresas el poder competir en los mercados mundiales. Esto será posible para las pequeñas empresas una vez que hayan logrado su consolidación y estén en posibilidad de competir en mercados que son más exigentes en términos de calidad y precio, que el mercado nacional.

Un grupo de investigadores académicos en el ámbito nacional ha mostrado interés por conocer la problemática de la pequeña empresa mexicana y apoyarla en la medida de sus posibilidades. Este grupo se integró a la Academia de Ciencias Administrativas A.C.(ACACIA) en la cual uno de sus capítulos está orientado al estudio de la pequeña empresa. A través de las líneas de investigación que ha establecido pretende satisfacer algunas de las necesidades enunciadas.

Quizá la necesidad menos atendida sea la de contar con información precisa y confiable para que los emprendedores puedan tomar mejores decisiones en los procesos de creación y administración de sus empresas. Es en este contexto que un grupo de investigadores de la Unidad Xochimilco de la Universidad Autónoma Metropolitana ha iniciado un proyecto de integración de un Banco de Datos sobre Empresas Mexicanas y ha iniciado la vinculación con pequeñas empresas en el arrea de la Delegación Xochimilco.

Creemos que la Cámara Nacional de la Industria de Transformación en particular, las diversas cámaras y organismos patronales en general y los gobiernos federal, estatales y municipales deberían participar más activamente proporcionando los apoyos e infraestructura adecuados a las necesidades que tienen las pequeñas empresas.

También consideramos fundamental promover el reconocimiento de la importancia del papel que toca desempeñar a los emprendedores en el desarrollo económico y social del país.

## BIBLIOGRAFÍA

Alcaraz, Rafael, (1995), **El emprendedor de éxito. Guía de planes de negocio**, Mc Graw Hill, México, 230 pág.

Association For Systems Management, (1971), **Management by Objectives**, Cleveland Ohio, 88 pág.

Bermejo, Manuel, Rubio, Isabel, De la Vega, Ignacio, (1994), **La creación de la empresa propia. Consejos prácticos para su puesta en marcha con éxito**, McGraw Hill./Interamericana de España, S.A., Madrid, 209 pág.

Backer, Morton, Jacobsen, Lyle, Ramírez Padilla, David Noel, (1989), **Contabilidad de costos. Un enfoque administrativo para la toma de decisiones**, McGraw Hill, México, 743 pág.

Brickner, William H., Donald M., Cope, 1977, **The Planning Process**, Winthrop Publishers, Inc Cambridge Mass. 209 pág.

Bridge, Simon, O'Neill, Ken, Cromie, Stan, (1998), **Understanding Entrepreneurship and Small Business**, MacMillan Press Ltd London, 301 pág.

Chiavenato, Idalberto, (1993), **Iniciación a la administración de la producción**, McGraw Hill Interamericana de México, México, 154 pág.

David, Fred R., (1995), **Concepts of Strategic Management**, Prentice Hall, Inc. , Englewood Cliffs, New Jersey, 355 pág.

Espinosa Villarreal, Oscar, (1993), **El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa**, Fondo de Cultura Económica, México, 152 pág.

Fisher, Laura, **Mercadotecnia**, (1993), McGraw Hill, México, 458 pág.

Goodstein, Leonard D., Timothy M., Nolan, J. William Pfeiffer, (1998), **Planeación estratégica aplicada. Cómo desarrollar un plan que realmente funcione**, McGraw Hill, Colombia, 442 pág. (Traducido de la edición en inglés de Applied Strategic Planning a Comprehensive Guide)

Gómez Ceja, Guillermo, (1994), **Planeación y organización de empresas**, McGraw Hill. México. 432 pág.

Hirrich, Robert D., Peters, Michael P, (1992), **Entrepreneurship. Starting, Developing and Managing a New Enterprise**, Irwin, Boston Ma., 641 pág.

Kast, Fremont E., Rosenzweig, James E., (1987), **Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias**, McGraw Hill, México, 754 pág.

Kotler, Philip, (1989), **Mercadotecnia**, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 746 pág.

Longenecker, Justin G., Moore, Carlos W., Petty J., William, (1997), **Business Management an Entrepreneurial Emphasis**, South Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 730 pág.

Martin, Charles L.,(1994), **Inicie su propio negocio. Guía para el emprendedor**, Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C. V., México, 95 pág.

Mungaray, Alejandro L., (1997), **Organización industrial de redes de subcontratación para pequeñas empresas en la frontera norte de México**, NAFIN, México, 176 pág.

Morrisey, George L., (1976), **Administración por objetivos y resultados**, Fondo Educativo Interamericano, México, 130 pág.

Porter, Michael E., (1980), **Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia**, CECSA, México, 407 pág.

Pride, William M., Ferrell, O.C., (1997), **Marketing. Conceptos y estrategias**, McGraw Hill, México, 877 pág.

Ramírez Padilla, David Noel, (1980), **Contabilidad administrativa**, McGraw Hill, México, 366 pág.

Robbins, Stephen P., Coulter Mary, (1996), **Administración**, Prentice Hall Hispanoamericana, México, Quinta edición en inglés, Segunda en español.

Robbins, Stephen P., (1996), **Comportamiento organizacional. Teoría y práctica**, Prentice Hall Hispanoamericana, México, Séptima en inglés, Tercera en español.

Rodríguez Valencia, Joaquín (1996), **Cómo administrar pequeñas y medianas empresas**, Ediciones Contables y Administrativas, S.A. de C.V. (ECASA), México, 368 pág.

Saleme A., Ma. Magdalena, (1989), **Manual del Emprendedor. Taller de Simulación Empresarial**. Universidad Autónoma Metropolitana – Xochimilco, México, 142 pág.

Sánchez Lozano, Alfonso, Cantú Delgado, Humberto, (1993), **El plan de negocios del emprendedor**, McGraw Hill, México, 223 pág.

Tawfik, Louis, Chauvel, Alain M., (1984), **Administración de la producción**, Nueva Editorial Interamericana, México, 404 pág.

Timmons, Jeffrey, A., Smollen, Leonard, Dingee, Alexander, L.M., (1990), **New Venture Creation. Entrepreneurship in The 1990's**, Irwin, Boston, 677 pág.

Varela, Rodrigo, (1991), **Innovación empresarial**, ICESI, Colombia, 295 pág.

Velázquez Mastreta, Gustavo, (1980), **Administración de los sistemas de producción**, Limusa, México, 290 pág.

Wheelen, Thomas L., Hunger. David, (1995), **Strategic Management and Business Policy**. Addison-Wesley Publishing Company, U.S.A., 1217 pág.

Wickham, Philip A. (1998), **Strategic Entrepreneurship. A Decision Making Approach to New Venture Creation and Management**, Pitman Publishing, London, 328 pág.

Zimmerer, Thomas W., Scarborough, Norman M., (1996), **Entrepreneurship and New Venture Formation**, Prentice Hall, New Jersey, 680 pág.

## HEMEROGRAFÍA

Alba Vega, Carlos, Bernardo Méndez Lugo, *Presentación Las empresas pequeñas y medianas en Comercio Exterior.* , Enero 1997, Vol. 47, Núm. 1, México, pág. 3 – 7

Moctezuma, Ariel, Mungaray Alejandro, *Subcontratación entre maquiladoras y pequeñas empresas en México,* en **Comercio Exterior**, Febrero de 1997, Vol. 47, Núm. 2, México, pág. 95 - 102

Sales, Carlos, Nota publicada en **El Financiero** el 16 de junio de 1998

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Diario Oficial de la Federación, Marzo 30, 1999



## ANEXO A

### FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS PREGUNTAS DE AUDITORÍA INTERNA SOBRE ALGUNAS FUNCIONES DE APOYO DE LA EMPRESA DEL PROYECTO

1. - ¿Ha utilizado el emprendedor conceptos de planeación estratégica?
2. - ¿Se definió la misión de la empresa?
3. - ¿Se definieron los valores fundamentales de la empresa?
4. - ¿Pueden medirse los objetivos y metas de la empresa?
5. - ¿Se han elaborado los planes operativos de cada una de las áreas de la empresa?
6. - ¿Es congruente la estructura organizacional propuesta con la estrategia definida?
7. - ¿Están claros el análisis y la especificación de puestos?
8. - ¿Se han establecido mecanismos de recompensa y control?

***Nota. Las respuestas afirmativas se consideran fortalezas potenciales.  
Las negativas debilidades.***

Fuente: Fred R. David, (1995), Concepts of Strategic Management, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, pág. 182  
Traducción y adaptación Ma. Magdalena Saleme Aguilar.

## ANEXO B

### FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS PREGUNTAS DE AUDITORÍA INTERNA CON RELACIÓN A LA MERCADOTECNIA DE LA EMPRESA DEL PROYECTO

1. ¿Se realizó una investigación de mercado?
2. -¿Tiene claro el emprendedor el producto o servicio que ofrecerá?
3. -¿Se definió el área geográfica dónde se venderá?
4. -¿Se tiene un perfil del consumidor potencial?
5. -¿Se ha segmentado el mercado?
6. -¿Son confiables y costeables los canales de distribución seleccionados?
7. -¿Se ha planeado una organización de ventas?
8. -¿Se ha definido el nivel de calidad del producto?
9. -¿Se han definido los servicios que se ofrecerán a los clientes?
10. -¿Se ha fijado el precio en forma adecuada?
11. -¿Se ha planeado una estrategia de promoción y publicidad?
12. -¿Se ha elaborado un plan de ventas?
13. -¿Se realizó un presupuesto de ventas?
14. -¿Se ha planeado contratar personal de mercadotecnia con experiencia y entrenamiento en esta área?

***Nota: Las respuestas afirmativas se consideran fortalezas potenciales.  
Las negativas debilidades.***

Fuente: Fred R. David, (1995), *Concepts of Strategic Management*, Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, pág. 182  
Traducción y adaptación Ma. Magdalena Saleme Aguilar.

## ANEXO C

### FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS PREGUNTAS DE AUDITORÍA INTERNA SOBRE LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA DEL PROYECTO

1. ¿Se han identificado las fuerzas y debilidades financieras de la empresa?
2. ¿Tiene el emprendedor el capital de trabajo que requiere el proyecto?
3. ¿Se ha elaborado el presupuesto de capital?
4. ¿Necesitará el emprendedor obtener capital de inversión a largo plazo?
5. ¿Podrá obtenerlo?
6. ¿Se ha establecido una política de pago de dividendos?
7. ¿Tiene el emprendedor experiencia en el manejo de recursos financieros?
8. ¿Se estimó el punto de equilibrio?

***Nota: Las respuestas afirmativas se consideran fortalezas potenciales. Las negativas debilidades.***

Fuente: Fred R. David, (1995). Concepts of Strategic Management, Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, pág. 183  
Traducción y adaptación Ma. Magdalena Saleme Aguilar.

## ANEXO D

### FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS PREGUNTAS DE AUDITORÍA INTERNA SOBRE LOS RECURSOS DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA DEL PROYECTO

1. ¿Se tiene claro el sistema de producción que utilizará la empresa?
2. ¿Es congruente el sistema de producción planeado con la estrategia que se diseñó?
3. ¿Se han definido los procesos de producción?
4. ¿Se han establecido políticas de inventarios?
5. ¿Se tiene clara la tecnología que utilizaría la empresa?
6. ¿Son buenas las condiciones del equipo y maquinaria considerados?
7. ¿Es adecuado el lugar físico donde estaría la empresa?
8. ¿Se han establecido políticas de calidad?
9. ¿Se tienen localizados los diferentes proveedores?
10. ¿Se han considerado tres cotizaciones por lo menos para la elaboración de los diferentes presupuestos?

***Nota: Las respuestas afirmativas se consideran fortalezas potenciales. Las negativas debilidades.***

Fuente: Fred R. David, (1995). *Concepts of Strategic Management*, Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, pág. 182

Traducción y adaptación por Ma. Magdalena Saleme Aguilar

## ANEXO E

### FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS PREGUNTAS DE AUDITORÍA INTERNA SOBRE EL SISTEMA DE INFORMACIÓN PLANEADO PARA LA EMPRESA DEL PROYECTO

1. - ¿Se tienen identificadas las necesidades de información para la nueva empresa?
2. - ¿Se ha diseñado un sistema integral de información para la empresa?
3. - ¿Qué subsistemas integrarán el sistema de información integral?
4. - ¿Se sabe que información será necesario capturar en el sistema?
5. - ¿Se han definido los reportes o salidas del sistema?
6. - ¿Es computarizado el sistema de información que se planea utilizar?
7. - ¿Tiene el emprendedor los conocimientos informáticos necesarios para explotar el sistema de información?

***Nota: Las respuestas afirmativas se consideran fortalezas potenciales. Las negativas debilidades.***

Elaborado por Ma. Magdalena Saleme Aguilar.

## ANEXO F

### MÉTODO DE LA CARGA DE TRABAJO PARA DETERMINAR EL TAMAÑO DE LA FUERZA DE VENTAS

#### PROCEDIMIENTO

1. Agrupar a los clientes en función del volumen anual de ventas (A).
2. Establecer la frecuencia de visitas para cada cliente (número de visitas al año). Es conveniente saber la intensidad con que la competencia visita a los clientes (B).
3. Multiplicar el número de cuentas o clientes, considerando el tamaño de los clientes, por la frecuencia de visitas para estimar la carga total de trabajo ( $C = A \times B$ ).
4. Determinar el número promedio de visitas que un representante de ventas puede hacer al año (D).
5. Dividir el total de visitas anuales requeridas, o carga total de trabajo, entre el número promedio de visitas que puede realizar cada representante (C/D). El resultado es el número de vendedores que se requieren

#### *Un ejemplo numérico puede ayudar a entender mejor el proceso.*

1. Supóngase que se tienen dos grupos de clientes A y B. El emprendedor estima que existen 100 cuentas en el grupo A y 200 en el B.
2. Las cuentas A requieren 36 visitas al año y las B 12 visitas
3. La carga total de trabajo sería:
 

Cuentas A	$100 \times 36 = 3,600$
Cuentas B	$200 \times 12 = \underline{2,400}$
Total	6,000
4. Un representante promedio puede hacer 1000 visitas al año o un promedio de 20 semanales
5. Entonces el número de vendedores que la empresa requerirá sería seis.

## ANEXO G

### MÉTODO DE INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD PARA DETERMINAR EL TAMAÑO DE LA FUERZA DE VENTAS

Para poder aplicar este método es necesario estimar el monto de los gastos totales de venta que representa cada vendedor y el monto de las ventas que cada vendedor generaría. El ejemplo que se presenta a continuación puede aclarar el proceso y el resultado del método. Supóngase que se tienen los siguientes datos

No. DE VENEDORES	GASTOS TOTALES DE VENTA	MONTO DE VENTAS	UTILIDAD
1	\$5000	\$50,000	\$45,000
2	\$10,000	\$75,000	\$65,000
3	\$15,000	\$90,000	\$75,000
4	\$20,000	\$105,000	\$85,000
5	\$25,000	\$110,000	\$85,000
6	\$30,000	\$112,000	\$82,000

Con estos datos el número idóneo de vendedores es de 4, ya que a partir de 5 los gastos de ventas comienzan a ser mayores que las ventas adicionales que se obtendrían, y la utilidad ya no aumenta.

## ANEXO H

### MODELO DE BALANCE DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL

<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>		<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	
Caja/Bancos	15,000	Proveedores	50,000
Clientes	25,000	Acreeedores diversos	35,000
Inventarios(materias primas, productos en proceso, producto terminado)	50,000	Anticipos	5,000
<b>Total de activo circulante</b>	<b><u>90,000</u></b>	<b>Total de pasivo circulante</b>	<b><u>90,000</u></b>
<b>ACTIVO FIJO</b>		<b>PASIVO FIJO</b>	
Maquinaria	500,000	Deudas a largo plazo	100,000
Mobiliario	100,000	<b>Total del pasivo</b>	<b><u>190,000</u></b>
Equipo de transporte	50,000		
<b>Total de activo fijo</b>	<b><u>650,000</u></b>		
		<b>CAPITAL</b>	
		Aportaciones de los socios	<b><u>550,000</u></b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>740,000</b>	<b>TOTAL DE PASIVO + CAPITAL</b>	<b>740,000</b>



**ANEXO I****MODELO DE TABULADOR SALARIAL PARA UNA  
PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL**

El tabulador se integra con los diferentes puestos que requiere la empresa, el salario mensual y el salario diario nominal

<b>PUESTO</b>	<b>SALARIO MENSUAL</b>	<b>SALARIO NOMINAL DIARIO</b>
Operario	\$ 900	\$ 30
Almacenista	\$1200	\$ 40
Vendedor	\$1900	\$ 30
Supervisor de producción	\$3000	\$100
Secretaria	\$3000	\$100
Gerente	\$6000	\$200

## ANEXO J

### DETERMINACION DEL SALARIO BASE DE COTIZACIÓN

Para determinar el salario base de cotización es necesario considerar la prima vacacional y el aguinaldo correspondientes a un día de salario. La forma de calcularlos es la siguiente:

$$\text{SBC} = \text{SN} + (\text{PV} + \text{A}/365) \quad (1)$$

Dónde:

SBC = Salario base de cotización

SN = Salario nominal diario

PV = Prima vacacional

A = Monto anual del aguinaldo

La prima vacacional equivale al 25% del salario nominal diario multiplicada por el número de días a que tenga derecho el trabajador. Se calcula utilizando la siguiente formula:

$$\text{PV} = (\text{SN})(25/100)(\text{DV}) \quad (2)$$

Dónde:

PV = Prima vacacional

SN = Salario nominal diario

DV = Numero de días de vacaciones a los que tiene derecho el trabajador.

\* Se considera una prima de 25% sobre el salario nominal.

El aguinaldo equivale al salario nominal multiplicado por el numero de días a que tiene derecho el trabajador. Traduciendo esto a una formula tenemos:

$$\text{A} = (\text{SN})(\text{DA}) \quad (3)$$

Dónde:

A = Aguinaldo

SN = Salario nominal diario

DA = Numero de días a que tiene derecho

Apliquemos las fórmulas en un ejemplo.

Un trabajador percibe un salario nominal de \$30.00 diarios m(SN), tiene derecho a 6 días de vacaciones (DV) y a 15 días de aguinaldo al año (A). Aplicando las tres formulas tenemos:

$$\text{A} = \$30/\text{dia} \times 15 \text{ días} = \$450.00$$

$$\text{PV} = \$30/\text{dia} \times (0.25 \times 6) = \$135.00$$

$$\text{SBC} = \$30/\text{dia} + (\$135 + \$450/365)$$

$$\text{SBC} = \$30/\text{dia} + \$1.60 = \$31.60$$

## ANEXO K

### COSTO DE LA MANO DE OBRA INCLUYENDO PRESTACIONES DE LEY

Las prestaciones de ley son las siguientes

#### **IMSS**

Las cuotas del Seguro Social cubren algunos de los gastos médicos como maternidad, cesantía, vejez y muerte, en total corresponden al 17.7% del salario base de cotización.

#### **Infonavit**

La cuota que hay que entregar a este instituto es de 5% sobre el salario base de cotización con el fin de otorgar al trabajador préstamo para que adquiera su vivienda.

#### **SAR**

El fondo de ahorro para el retiro corresponde al 2% del salario base de cotización.

Por ejemplo si se considera el puesto de secretaria con un salario base de cotización diario de \$69.12 se tendría que el costo total mensual sería el siguiente:

Salario base de cotización	69.12
Cuota del IMSS (17.7%)	12.23
Cuota del Infonavit (5%)	3.45
Cuota del SAR (2%)	1.38
Salario diario	86.18
<b>Salario mensual real</b>	<b>\$2,585.00</b>

## **ANEXO L**

### **ALGUNOS RUBROS DE GASTOS PREOPERATIVOS**

Algunos rubros de gastos preoperativos importantes son los siguientes

- Gastos preliminares
- Gastos de investigaciones preliminares
- Gastos de previos a la operación de la empresa
- Gastos de corridas de producción de prueba y arranque

**ANEXO M****DESARROLLO DE LAS FORMULAS PARA ESTIMAR  
EL PUNTO DE EQUILIBRIO**

En el punto de equilibrio la utilidad de operación es cero por lo tanto el monto de los costos fijos es igual al margen. Expresado esto en una fórmula se tiene

$$CF = M \quad (1)$$

$$M = (U) (Cm) \quad (2)$$

Sustituyendo (2) en (1) tenemos

$$CF = (U)(Cm) \quad (3)$$

Despejando U la formula queda como sigue:

$$U = CF / Cm \quad (4)$$

Dónde:

CF = Costos fijos

M = Margen

U = Número de unidades a vender en el punto de equilibrio

Cm = Contribución marginal o margen por unidad

Ve = Monto de ventas en el punto de equilibrio

M/Ve = Fracción porcentual del margen respecto a las ventas

**ANEXO N****EXPRESIÓN DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS  
REFERIDO AL MARGEN**

Utilizando los conceptos empleados par estimar el punto de equilibrio se puede expresar el estado de resultados como sigue.

VENTAS	(V)
<u>(-) COSTOS VARIABLES</u>	<u>(CV)</u>
MARGEN	(M)
<u>(-) COSTOS FIJOS</u>	<u>(CF)</u>
UTILIDAD DE OPERACIÓN	(UO)

Los costos variables (CV) y el margen (M) son siempre proporcionales a las ventas (V), por lo tanto si CV es el 60% de las ventas entonces M será igual al 40%.

## ANEXO 0

## PROYECCIÓN DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

RUBROS	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
Ventas netas			
Costo de lo vendido			
Utilidad Bruta			
Gastos de administración y ventas			
Productos y gastos financieros			
Utilidad antes de impuestos			
Pago de impuestos			
Reparto de utilidades a los trabajadores *			
Utilidad neta para repartir o reinvertir **			

• *El reparto de utilidades a trabajadores corresponde al 10% sobre la utilidad, después del pago del impuesto sobre la renta.*

\*\* *El monto para repartir o reinvertir sería el 90% restante una vez hecho el reparto de utilidades a los trabajadores.*

## ANEXO P

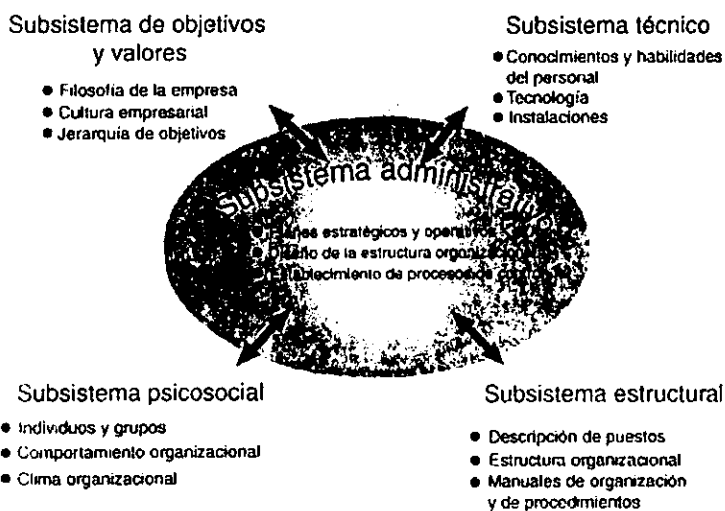
## PROYECCIÓN DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

CONCEPTO	MES 1	MES 2	MESES 3 a 11	MES 12
<b>Saldo inicial de efectivo</b>				
(+) Entradas normales				
Ventas de contado				
Cobro a clientes				
Otros				
Subtotal				
(+) Entradas excepcionales				
Préstamos				
Aportaciones de accionistas				
Venta de activos				
Subtotal				
<b>Total de entradas</b>				
(-) Salidas normales				
Sueldos y salarios				
Pago a proveedores				
Pago de impuesto				
Subtotal				
(-) Salidas excepcionales				
Pago de pasivo				
Compra de activos				
Pago de dividendos				
Subtotal				
<b>Total de salidas</b>				
<b>Saldo de efectivo</b>				
(Total de entradas menos total de salidas)				



## ANEXO Q

**FIGURA 2**  
**LA EMPRESA COMO SISTEMA SOCIOTÉCNICO**



Elaboración: Ma. Magdalena Saleme Aguilar

Fuente: Kast, Fremont E., Rosenzweig, James E. (1987). Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias. McGrawHill México pag. 120

Ilustración: Rosa María Zamora Morán.

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1	Comparación de las fases de desarrollo de pequeña empresa	11
Cuadro 2	Clasificación de las empresas mexicanas por número de empleados	17
Cuadro 3	Variables que determinan el perfil de la pequeña empresa en México	18
Cuadro 4	Criterios cualitativos que pueden utilizarse para definir los diferentes tamaños de empresa en México	21
Cuadro 5	Características distintivas de los diferentes tipos de pequeña empresa industrial	24
Cuadro 6	Diferencia entre valores y productos que se pueden ofrecer al consumidor	48
Cuadro 7	Matriz de Prioridades de las Fuerzas Externas al sector industrial	52
Cuadro 8	Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)	55
Cuadro 9	Un ejemplo de Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	56
Cuadro 10	Matriz de Evaluación de los Factores Estratégicos Internos (MEFI)	68
Cuadro 11	Estrategias Genéricas de Michael Porter	71
Cuadro 12	Matriz (DOFA)	73
Cuadro 13	Costos relativos de las diferentes actividades de la distribución física	92
Cuadro 14	Clasificación teconológica de Perrow	121
Cuadro 15	Balance de la empresa a la fecha de inicio de operaciones	167
Cuadro 16	Modelo de un Estado de Pérdidas y Ganancias	176
Cuadro 17	Modelo de Presupuesto de Efectivo	180
Cuadro 18	Indicadores financieros de liquidez	184
Cuadro 19	Indicadores financieros de rendimiento sobre la inversión	185
Cuadro 20	Indicadores financieros de apalancamiento y rentabilidad de los recursos propios	187

## INDICE DE ANEXOS

Anexo A	Factores estratégicos internos. Preguntas de auditoria interna sobre algunas funciones de apoyo.	v
Anexo B	Factores estratégicos internos. Preguntas de auditoria interna con relacion a la mercadotecnia.	vi
Anexo C	Factores estratégicos internos. Preguntas de auditoria interna sobre los recursos financieros.	vii
Anexo D	Factores estratégicos internos. Preguntas de auditoria interna sobre los recursos productivos.	viii
Anexo E	Factores estratégicos internos. Preguntas de auditoria interna sobre el sistema de información.	ix
Anexo F	Método de la carga de trabajo para determinar el tamaño de la fuerza de ventas.	x
Anexo G	Método del incremento de la productividad para determinar el tamaño de la fuerza de ventas.	xi
Anexo H	Modelo de balance de una empresa industrial.	xii
Anexo I	Modelo de tabulador salarial para una pequeña empresa industrial	xiii
Anexo J	Determinación del Salario Base de Cotización.	xiv
Anexo K	Costo de la mano de obra incluyendo las prestaciones de ley.	xv
Anexo L	Algunos rubros de gastos preoperativos.	xvi
Anexo M	Desarrollo de las fórmulas para estimar el punto de equilibrio.	xvii
Anexo N	Expresión del Estado de Pérdidas y Ganancias referido al Margen.	xviii
Anexo O	Proyección del Estado de Pérdidas y Ganancias.	xix
Anexo P	Proyección del presupuesto de efectivo.	xx
Anexo Q	Figura 2	xxi