

00671



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración
Facultad de Química

T e s i s

Propuesta de una metodología de organización en una microempresa para aumentar las posibilidades de permanencia en el mercado y de lograr un crecimiento sostenido. Caso mexicano del sector de pinturas.

Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración Industrial

Presenta: Arturo Salinas Sanginés

Tutor (Director de tesis): I.Q. Vladimir Estivill Riera

México, D.F.

2004

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

Hay tanta gente a la que tengo que agradecer; sin embargo, quiero dedicar este trabajo a mis padres, María Cristina Sanginés Franchini y Rafael Salinas Cervantes.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (INDUSTRIAL)

Propuesta de una metodología de organización en una microempresa para aumentar las posibilidades de permanencia en el mercado y de lograr un crecimiento sostenido. Caso mexicano del sector de pinturas.

T E S I S

que para obtener el título de

Maestría en Administración (Industrial)

Presenta:

Arturo Salinas Sanginés

Director de Tesis: I.Q. Vladimir Estivill Riera

México, D.F.

2004

INDICE

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN 6

CAPITULO II. HIPOTESIS..... 9

CAPITULO III. OBJETIVOS DE LA TESIS..... 11

 1. Objetivo General..... 12

 2. Objetivos Específicos. 13

CAPITULO IV. MARCO DE REFERENCIA..... 14

 1. Definición de Microempresa..... 15

 2. Marco de Referencia de una Microempresa Mexicana..... 19

CAPITULO V. METODOLOGIA..... 20

 La Microempresa Ideal. Autodiagnóstico..... 22

 Metodología sugerida para mejorar la microempresa..... 23

 1. Actividades de la Dirección I. ¿En dónde nos encontramos?..... 23

 1.1. Razón de ser de la compañía..... 24

 1.2. Descripción de productos y servicios..... 26

 1.3. Segmento(s) de mercado..... 26

 1.4. Descripción de los clientes..... 27

 1.5. Descripción de proveedores..... 28

 1.6. Descripción de la competencia..... 29

 1.7. Métodos de operación para las áreas básicas de la empresa..... 31

 1.8. Matriz FODA..... 38

 1.9. Descripción del entorno actual de la industria en México..... 39

 2. Actividades de la Dirección II. ¿A dónde queremos llegar?..... 44

 2.1. Establecimiento de metas y objetivos de largo plazo..... 44

 3. Actividades de la Dirección III. ¿Cómo llegar?..... 45

 3.1. Estrategias operativas de largo plazo..... 45

 3.1.1. Establecimiento formal de visión, misión y valores..... 45

 3.1.2. Planeación para el crecimiento..... 46

 3.1.3. Definición de una estrategia..... 47

 3.1.4. Búsqueda de financiamiento y negocios alternos..... 49

 3.1.5. Ubicación de la compañía..... 49

 3.1.6. Evaluación y adquisición de tecnología..... 50

 3.1.7. Apoyo en la atención a clientes..... 50

 3.1.8. Dirección hacia el logro de los objetivos..... 50

 3.2. Estrategias operativas de corto plazo..... 51

 3.2.1. Actividades de la Dirección..... 52

 3.2.1.1. Establecimiento de metas y objetivos de corto plazo..... 52

 3.2.1.2. Establecimiento de un organigrama..... 52

 3.2.1.3. Supervisión y control del funcionamiento de todas las áreas..... 53

 3.2.2. Actividades del Departamento de Mercadotecnia y Ventas..... 54

 3.2.2.1. Establecimiento de objetivos..... 55

 3.2.2.2. Investigación del mercado..... 56

 3.2.2.3. Clientes potenciales..... 56

 3.2.2.4. Competencia..... 57

 3.2.2.5. Desarrollo de nuevos productos e identificación de productos sustitutos..... 59

 3.2.2.6. Material de apoyo..... 60

 3.2.2.7. Fuentes de prospectos..... 61

 3.2.2.8. Establecimiento de políticas de ventas..... 63

 3.2.2.9. Establecimiento de una metodología de trabajo..... 67

 3.2.2.10. Control del Departamento de Ventas..... 68

 3.2.2.11. Registro de ventas..... 69

 3.2.2.12. Creación de una red de distribuidores..... 69

 3.2.3. Actividades del Departamento de Producción..... 70

 3.2.3.1. Registro y control de asistencia de personal..... 70

 3.2.3.2. Registro y control de inventarios..... 71

3.2.3.3. Establecimiento de inventarios mínimos.....	72
3.2.3.4. Planeación de la producción.....	72
3.2.3.5. Control de calidad de la materia prima.....	73
3.2.3.6. Control de calidad del producto.....	75
3.2.3.7. Registro de órdenes de producción.....	76
3.2.3.8. Solicitudes de materia prima.....	76
3.2.3.9. Manuales de procedimientos.....	77
3.2.3.10. Proveedores alternativos.....	79
3.2.3.11. Registro de producción.....	80
3.2.3.12. Inventario de equipos y herramientas.....	80
3.2.4. Actividades del Departamento de Servicio al Cliente.....	81
3.2.4.1. Gerencia del Departamento de Servicio al Cliente.....	82
3.2.4.2. Supervisión y control de órdenes de servicio.....	83
3.2.4.3. Registro de órdenes de servicio.....	83
3.2.4.4. Apoyo al Departamento de Ventas.....	83
3.2.4.5. Atención a reclamaciones.....	84
3.2.4.6. Transporte.....	84
3.2.4.7. Inventario de equipos y herramientas.....	84
3.2.5. Actividades del Departamento de Actividades Administrativas.....	85
3.2.5.1. Registro de clientes.....	85
3.2.5.2. Cotizaciones del Departamento de Mercadotecnia y Ventas.....	85
3.2.5.3. Solicitudes de pedido y envío de órdenes de producción.....	87
3.2.5.4. Solicitudes de compra de materia prima.....	87
3.2.5.5. Elaboración de facturas.....	88
3.2.5.6. Seguimiento del crédito y cobranza.....	88
3.2.5.7. Archivo de comprobantes de gastos.....	88
3.2.5.8. Registro y control de asistencia de personal.....	89
3.2.5.9. Elaboración de recibos de nómina y pagos al personal.....	89
3.2.5.10. Registro diario.....	89
3.2.5.11. Actualización de precios de materias primas.....	90
3.2.5.12. Actualización de la cartera de proveedores.....	91
3.2.5.13. Gestión de los trámites del personal.....	91
3.2.5.14. Captura de datos para balance.....	92
3.2.6. Actividades del Departamento de Finanzas.....	92
3.2.6.1. Libro de registro diario y control de caja.....	92
3.2.6.2. Determinación de costos directos e indirectos y del punto de equilibrio.....	93
3.2.6.3. Registro y control de gastos.....	97
3.2.6.4. Registro y control de nómina.....	97
3.2.6.5. Control valorizado de existencias.....	97
3.2.6.6. Contabilidad, balance general, estado de resultados y presupuesto de caja.....	98
3.2.6.7. Estadísticas.....	102
3.2.6.8. Libreta del negocio.....	102
3.2.6.9. Registro y control de movimientos bancarios.....	102
3.2.6.10. Actualización y fijación de precios y políticas de venta.....	103
3.2.6.11. Trámites fiscales.....	103
3.2.6.12. Presupuesto anual.....	104
3.2.6.13. Gestión de trámites ante dependencias gubernamentales.....	104
3.2.6.14. Contratos de distribución.....	104
3.2.6.15. Evaluación de inversiones.....	104
4. Implantación de las recomendaciones.....	105
5. Plan de Contingencia.....	115
CAPITULO VI. CONCLUSIONES.....	116
BIBLIOGRAFIA.....	122
APÉNDICE 1. INSTRUMENTO DE MEDICION. CUESTIONARIO.	
APÉNDICE 2. ATRIBUTOS DE LA MICROEMPRESA IDEAL.	
APÉNDICE 3. FORMATOS SUGERIDOS.	

INDICE DE TABLAS

No. Tabla	Título	Página
1	Clasificación por Número de Trabajadores.	15
2	Composición de Empresas por Tamaño y Sector (%).	15
3	Total de Empresas según Tamaño.	17
4	Matriz FODA de la Microempresa de Referencia.	38
5	Participación en el mercado de las empresas por tamaño (%).	57
6	Matriz FODA de Microempresas y Empresas Pequeñas.	58
7	Matriz FODA de Empresas Medianas y Grandes.	58
8	Metodología de trabajo del Departamento de Mercadotecnia y Ventas.	68
9	Descripción de puestos Departamento de Producción.	77-78
10	Manual de procedimientos.	79
11	Descripción de puesto de la Gerencia de Servicio al Cliente.	82
12	Estado de Resultados de un Periodo Determinado.	99
13	Activos y Pasivos.	100
14	Balance General simplificado.	100
15	Balance General detallado.	100
16	Prioridades de implantación de recomendaciones para la Microempresa de Referencia.	107-110
17	Diagrama de Gantt para la implantación de las recomendaciones de la Microempresa de Referencia.	112-114

INDICE DE FIGURAS

No. Figura	Título	Página
1	Estadísticas de empresas micro, pequeña, mediana y grande.	16
2	Total de microempresas según tamaño.	17
3	Tiempo de permanencia de las microempresas.	18
4	Fuentes de financiamiento iniciales para microempresas.	25
5	Fuerzas que mueven la competencia en el sector industrial de pinturas en México	27'
6	Organigrama actual de la microempresa de referencia.	32
7	Evolución de eficiencia de la empresa.	43
8	Mercado mexicano de pinturas por segmento.	48
9	Mercado de Pinturas en México (supuesto).	48
10	Organigrama sugerido para la microempresa de referencia.	54
11	Posición de la empresa en el ciclo de vida.	59
12	Posición de los productos de la empresa en el ciclo de vida. Commodities vs especialidades.	59
13	Gráfica del punto de equilibrio.	96

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

I. INTRODUCCION.

La Universidad forma profesionistas que aportarán mejoras a la sociedad. De manera general puede decirse que los profesionistas egresados de la Universidad elegirán alguna de las siguientes opciones:

- Trabajar para un patrón (ejemplo: una empresa existente).
- Empezar (solos o con socios).

El elegir una u otra opción dependerá de los intereses de cada persona.

Aunque los conceptos aquí mencionados pueden aplicarse a ambos casos, este trabajo está dirigido a aquellos profesionistas emprendedores que han elegido la opción de empezar y en especial a aquellos cuyas empresas son pequeñas y tienen problemas de organización. Sin embargo, también puede ser una guía y un apoyo para todas aquellas personas que deseen mejorar una organización.

Empezar no necesariamente significa abrir una compañía o poner un negocio. Existen otras alternativas tales como investigar, estudiar, llevar a cabo alguna actividad de tipo altruista, etc.

Un emprendedor también puede ser un profesionista que ha elegido la opción de ser empleado y se dedica a innovar, llevar a cabo proyectos, etc. En pocas palabras, aquel profesionista comprometido con la empresa para la cual trabaja.

La formación de emprendedores es quizá algo que falta fomentar y/o perfeccionar en las escuelas de negocios en México, ya que básicamente se dedican a formar empleados que conozcan los métodos de trabajo y expectativas de las grandes empresas.

Esta última actitud puede crear valor y servir a la sociedad; sin embargo, también puede llegar a ser pasiva, cómoda y conformista y representar un desperdicio para el potencial de los universitarios.

Sin duda para lograr mejoras no nada más se requiere de una metodología, sino de una actitud positiva, principios e ideales. Vale la pena citar a Theodore Roosevelt, quien en uno de sus discursos en 1899 expresó lo siguiente:

“Mucho mejor atreverse a hacer cosas grandes, a obtener triunfos gloriosos, aún cuando matizados con fracasos, que formar en las filas de aquellos pobres de espíritu que ni gozan mucho ni sufren mucho porque viven en el crepúsculo gris que no conoce la victoria ni la derrota”.

La metodología sugerida en este trabajo se basa en los conocimientos teóricos adquiridos en la Maestría en Administración (Industrial) y se ilustra por medio del caso de una microempresa mexicana del sector de pinturas (microempresa de referencia).

Inicialmente se presenta la hipótesis de que las pequeñas empresas podrán mejorar su desempeño al seguir la metodología de la Teoría de la Administración (Capítulo II) y posteriormente se definen los objetivos de la tesis (Capítulo III).

Con la finalidad de comprender el contexto en el que se sitúa la microempresa de referencia, en el Capítulo IV se define el concepto de microempresa, sus características, importancia, distribución, etc. y se describe el entorno en el que ésta está inmersa en México.

Con el fin de obtener una descripción objetiva del entorno actual de la industria en México se diseñó un cuestionario y se aplicó a un grupo inteligente de personas.

Este grupo inteligente está formado por microempresarios, empleados de empresas medianas y grandes, pertenecientes a diferentes áreas y con una experiencia que varía entre los 10 y los 35 años.

El Capítulo V describe de manera detallada la metodología de trabajo propuesta para que las microempresas mexicanas puedan alcanzar los objetivos planteados.

El primer paso de la metodología consiste en la realización de un autodiagnóstico de la microempresa para conocer su posición, características y entorno, para lo cual se determina un Índice de Microempresa Ideal (IMI).

Con la finalidad de obtener las características que pudieran "definir" a la microempresa ideal se aplicó un cuestionario al mismo grupo inteligente que se encuestó para obtener la descripción del entorno.

Con base en la determinación del IMI, el segundo paso consiste en revisar de entre una lista de actividades sugeridas para las áreas básicas de la empresa, aquellas que se considere, puedan ser de utilidad para la microempresa en cuestión.

Finalmente, la metodología sugiere revisar periódica y permanentemente el desempeño de la microempresa, con base en las actividades de mejora propuestas y cambiarlas o modificarlas en caso necesario.

Dos conceptos importantes a considerar en la implantación de las recomendaciones son la estimación del costo de las mismas y la elaboración de un plan de contingencia por si las recomendaciones no son apropiadas. Al final del Capítulo V se menciona la necesidad de considerar ambos puntos.

Como parte final del trabajo se describen las conclusiones y se incluyen las encuestas realizadas a empresarios y empleados activos.

Es el deseo del autor poder aportar algunas ideas y algo de orden en el pensamiento de los microempresarios que no disponen de tiempo y en ocasiones, conocimientos teóricos, para llevar a cabo una planeación que permita a sus empresas operar de manera eficiente. Los conocimientos adquiridos en la Maestría en Administración (Industrial) sin duda son valiosos; sin embargo, son únicamente una parte que, complementada con el trabajo duro, la experiencia, la humildad y el deseo de aprender y triunfar son lo que permitirán alcanzar el éxito a cualquier empresa.

El autor ha adquirido algo de experiencia en compañías transnacionales; sin embargo, apenas ha iniciado el camino en el mundo de la microempresa, en donde los recursos son muy escasos, hay muchas amenazas, la competencia es fuerte, los retos son grandes y el futuro incierto; sin embargo, las posibilidades de éxito y las expectativas son muy altas y prometedoras.

A pesar de la falta de recursos e incertidumbre, considera contar con las herramientas necesarias para conducir una microempresa de manera eficiente y eficaz hacia el crecimiento.

Para terminar, vale la pena citar los siguientes comentarios, hechos por dos empresarios considerados como exitosos:

"No nada más he practicado la Administración por Objetivos, sino que con mucho más pasión, la Administración por Provocación". Helmut Maucher.

"¿Que cómo he conseguido mis éxitos? ... Aplíquese con esfuerzo al trabajo. Procúrese toda la educación que pueda, pero después, por lo que más quiera, ¡haga algo!". Lee Iacocca.

CAPITULO II

HIPOTESIS

II. HIPOTESIS.

Las posibilidades de una microempresa para asegurar su permanencia en el mercado y lograr un crecimiento sostenido en el mismo aumentarán significativamente al contar con:

1. Una organización funcional y formal, basada en las teorías de la Administración y
2. una dirección eficaz que ponga en práctica los conocimientos del ciclo administrativo (planeación, organización, dirección y control).

CAPITULO III

OBJETIVOS DE LA TESIS

III. OBJETIVOS DE LA TESIS.

A pesar de que las microempresas son un sector de la economía mexicana que aporta un gran porcentaje al PIB y concentra una parte importante en la generación de empleos (ver gráficas Sección IV), no cuentan con el apoyo suficiente para desarrollarse y mejorar.

Se ha escrito mucho sobre como mejorar esta situación; sin embargo, siguen existiendo impedimentos que no han permitido el crecimiento formal y sostenido de este sector tan importante de la economía. Algunos de estos impedimentos son:

- Falta de difusión y continuidad en los programas gubernamentales de apoyo a las microempresas.
- Dificultades para operar una microempresa, tales como burocracia excesiva en lo referente a la creación de microempresas, permisos requeridos, trámites engorrosos, etc.
- Corrupción.
- Actitud "malinchista" de los mexicanos que desalienta la creación de un mercado interno.

Este trabajo no pretende ofrecer una solución total a este problema, sino que simplemente es una aportación, basada en conceptos de la teoría de la Administración, para aquellos microempresarios que deseen formalizar sus compañías, mejorar su operación y darles las herramientas necesarias para subsistir e iniciar el crecimiento sostenido de las mismas.

Muchas veces, el microempresario no cuenta con la preparación académica suficiente para organizar e institucionalizar su compañía y aún en mayor grado, no cuenta con el tiempo necesario para detenerse a hacer un análisis y llevar a cabo un proceso de planeación para mejorar sus operaciones.

El autor de esta tesis recibió una formación académica en la rama de la Ingeniería Química y después de su corta experiencia en empresas multinacionales y en una microempresa mexicana, sintió la necesidad de complementar su educación con una formación en Administración a manera de entender el funcionamiento de una microempresa y llevarla a una operación más eficiente y eficaz.

Sin duda existirá una infinidad de objetivos que pretendan alcanzarse durante el proceso de mejora de una microempresa; sin embargo, por cuestiones de tiempo y espacio y para los fines de este trabajo, los objetivos de esta tesis se limitan a lo siguiente:

1. Objetivo General.

Describir la forma de realizar un diagnóstico del estado de una microempresa y describir la forma de realizar un plan de acción (de acuerdo a una metodología), que no solo permita la permanencia, sino que mejore la posición en el mercado e inicie el crecimiento.

2. Objetivos Específicos.

- a) Con base en los conocimientos adquiridos en la Maestría en Administración (Industrial): proponer a los microempresarios mexicanos una metodología que les permita mejorar la organización de sus empresas para poder permanecer en el mercado e iniciar el arduo camino hacia el crecimiento. Esta metodología se ejemplificará paralelamente con el caso de una microempresa de referencia (de la industria de pinturas).
- b) Diseñar y poner en práctica un instrumento de medición que ayude a describir el entorno actual y futuro de las microempresas en México. Con base en los resultados obtenidos, describir la posición en el mercado de la microempresa de referencia (de la industria de pinturas) en términos de un marco teórico y el entorno actual.
- c) Diseñar y poner en práctica un instrumento de medición que describa los factores que hacen exitosas a las microempresas. Con base en los resultados obtenidos, proponer las características principales de una "microempresa ideal".

CAPITULO IV

MARCO DE REFERENCIA

IV. MARCO DE REFERENCIA.

1. Definición de Microempresa.

De acuerdo a las fuentes consultadas, existen distintas definiciones de microempresa; sin embargo, para efecto de poder establecer el tipo de empresa al que este trabajo va dirigido, a continuación se presentan las siguientes definiciones:

Fuente: Secretaría de Economía / Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM):
<http://www.siem.gob.mx/portalsiem/>

De acuerdo al Diario Oficial de la Federación (DOF) del día 30 de diciembre de 2002 se establecen los criterios de estratificación de empresas de la siguiente manera:

Sector / Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro empresa	0 – 10	0 – 10	0 – 10
Pequeña empresa	11 – 50	11 – 30	11 – 50
Mediana empresa	51 – 250	31 – 100	51 – 100
Gran Empresa	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Algunas cifras que ilustran la importancia de las microempresas en México, de acuerdo a los resultados del Censo Económico 1999, se muestran en la siguiente Tabla y en la Figura 1 a continuación:

Tamaño	Sector			Total
	Industria	Comercio	Servicios *	2,844,308
Micro	94.4	94.9	97.4	95.7
Pequeñas	3.7	4.0	1.6	3.1
Medianas	1.7	0.9	0.5	0.9
Grandes	0.4	0.2	0.4	0.3
Total	100.0	100.0	100.0	100.0

* Servicios Privados No Financieros.

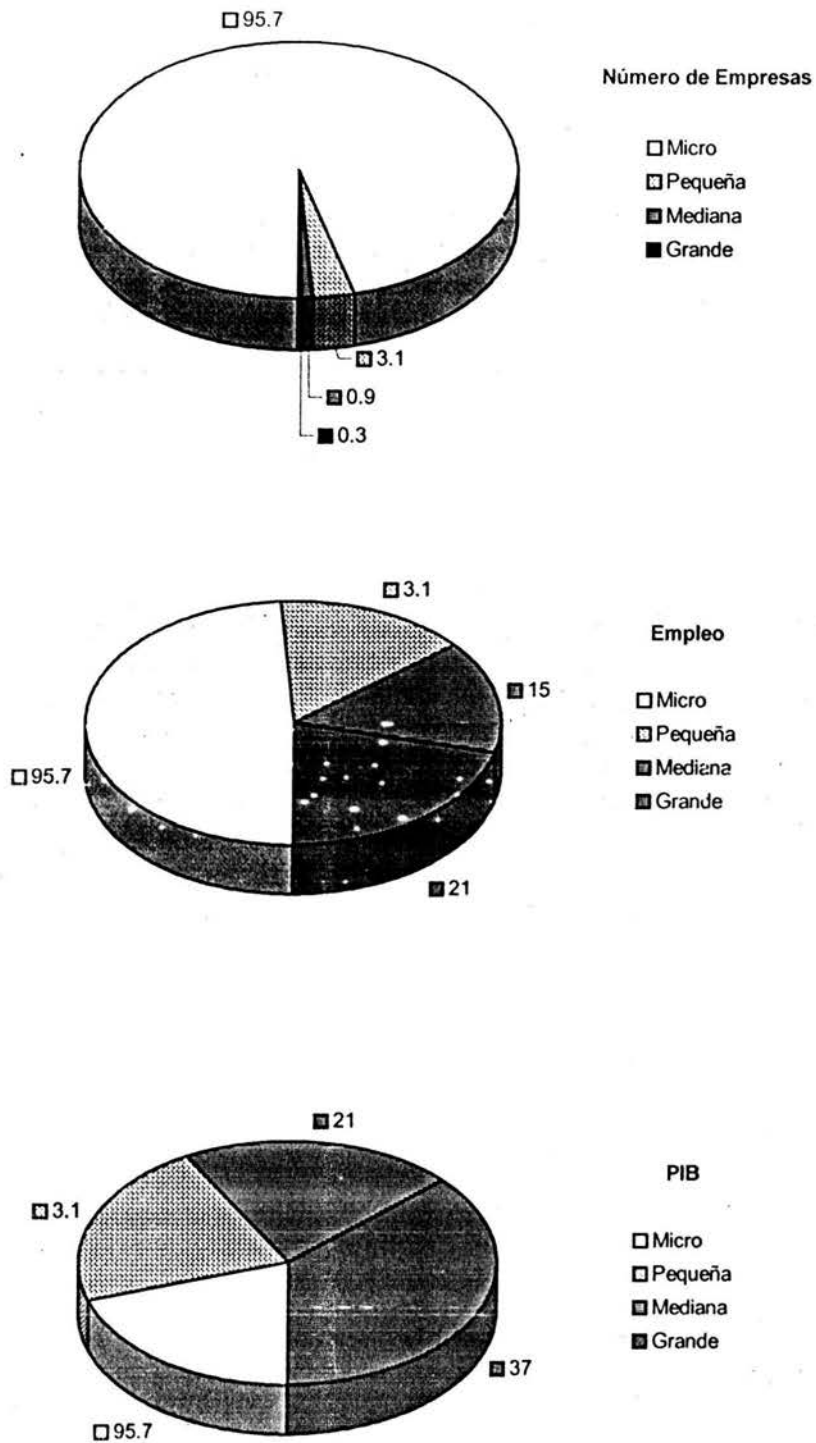


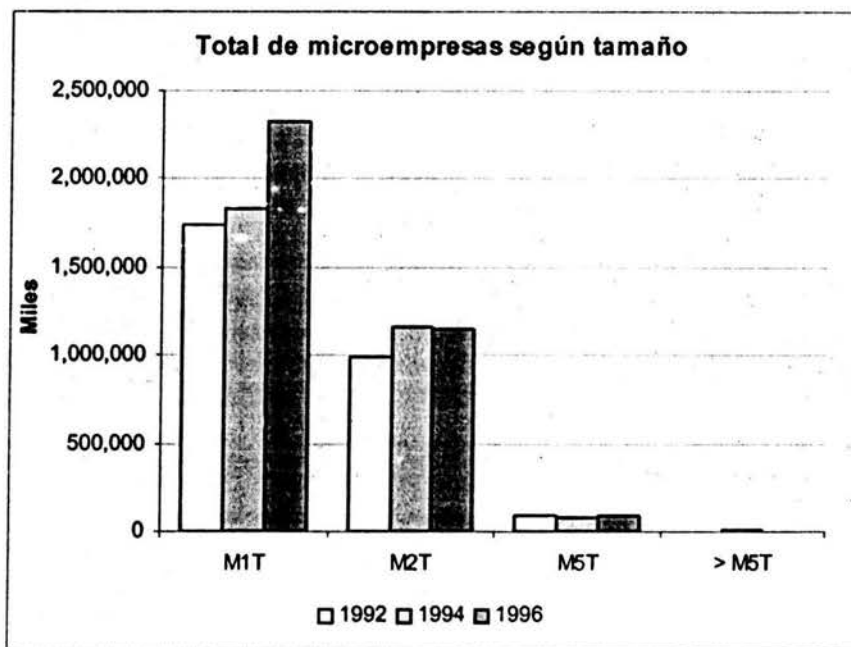
Figura 1. Estadísticas de empresas micro, pequeña, mediana y grande.

Aún dentro de las microempresas hay distintos tamaños. A continuación se muestran la distribución correspondiente y de manera gráfica en la Figura 2:

Tabla 3. Total de Empresas según Tamaño

	1992		1994		1996	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
M1T	1,745,070	61.57	1,826,539	59.11	2,328,626	65.13
M2T	988,951	34.89	1,165,718	37.72	1,153,889	32.27
M5T	97,896	3.45	82,410	2.67	91,844	2.57
> M5T	2,592	0.09	15,576	0.50	1,228	0.03
Total	2,834,509	100.00	3,090,243	100.00	3,575,587	100.00

- M1T.** Microempresa de 1 trabajador.
- M2T.** Microempresa de 2 a 4 trabajadores.
- M5T.** Microempresa de 5 a 10 trabajadores.
- > M5T.** Microempresa de más de 10 trabajadores.

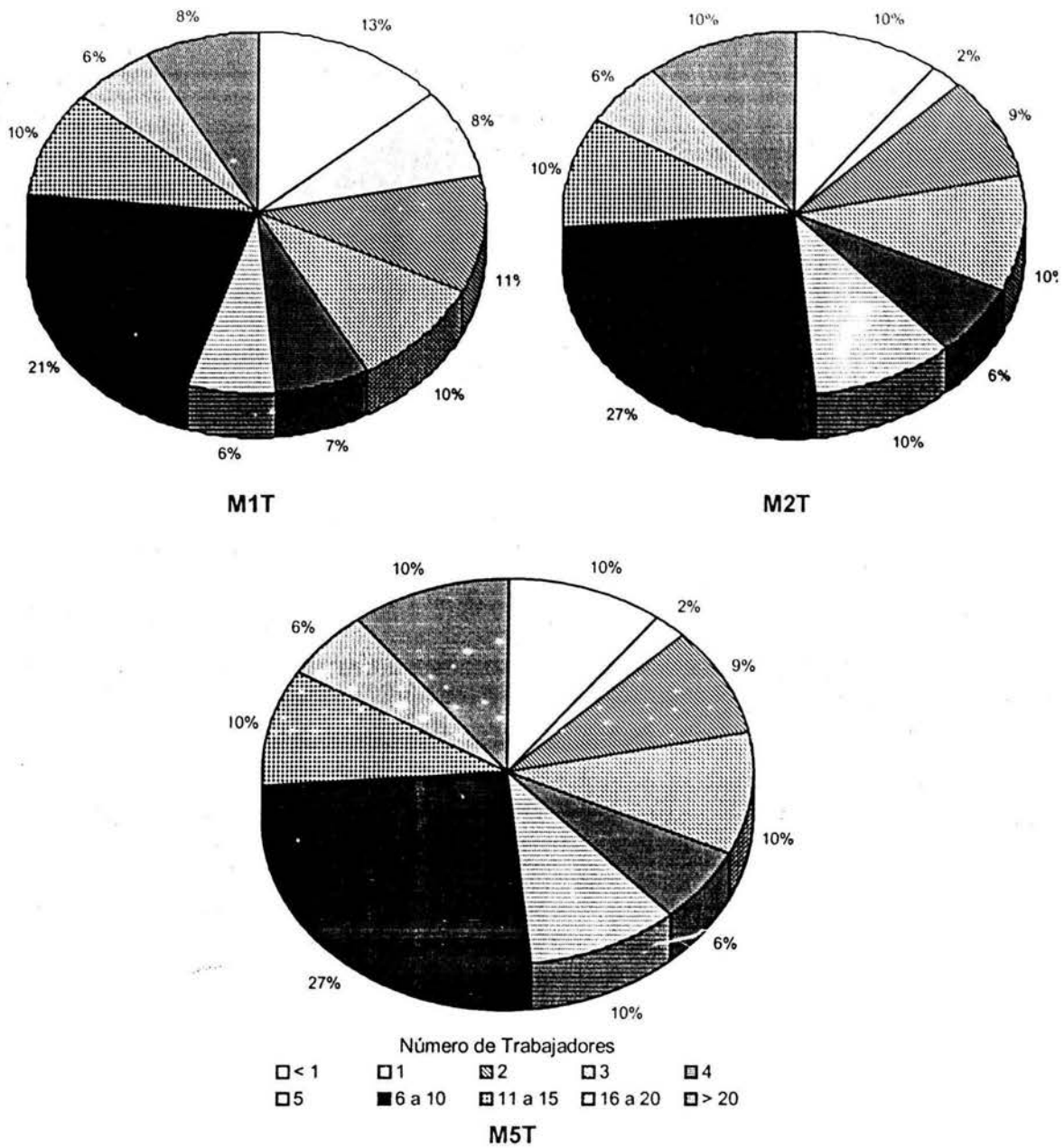


Fuente: Ricardo W. Skertchly. Microempresa, financiamiento y desarrollo: el caso de México. Universidad Anáhuac del Sur. Miguel Angel Porrúa. Grupo Editorial. 2000.

Figura 2. Total de microempresas según tamaño.

Es necesario mencionar también que gran parte de las microempresas que se constituyen no tienen una vida muy larga. Esto se debe a razones tales como falta de compromiso por parte de los dueños, carencia de una organización que permita mantener una operación perdurable, falta de continuidad en los flujos de efectivo, incompetencia, etc.

A continuación, en la Figura 3 se muestra de manera gráfica el tiempo de permanencia en años de las microempresas, según datos de 1996.



- M1T. Microempresa de 1 trabajador.
- M2T. Microempresa de 2 a 4 trabajadores.
- M5T. Microempresa de 5 a 10 trabajadores.
- > M5T. Microempresa de más de 10 trabajadores.

Fuente: Ricardo W. Skertchly. Microempresa, financiamiento y desarrollo: el caso de México. Universidad Anáhuac del Sur. Miguel Angel Porrúa. Grupo Editorial. 2000.

Figura 3. Tiempo de permanencia de las microempresas.

2. Marco de Referencia de una Microempresa Mexicana.

Como se mencionó anteriormente, se tomará como referencia a una microempresa manufacturera de pinturas y recubrimientos para la industria y la construcción. Esta referencia se utilizará a lo largo de la tesis para ilustrar de manera más clara la forma en que deben implantarse las sugerencias de cada concepto.

Con el fin de mantener la confidencialidad, los datos referentes a la microempresa han sido modificados; sin embargo, la intención del autor es proponer de una manera lo más clara posible, la forma en que los conceptos teóricos adquiridos en la Maestría en Administración (Industrial) pueden ponerse en práctica en el México actual, inmerso en un entorno de crisis y expuesto a una creciente competencia, tanto nacional, como extranjera.

Partiendo de esta base, a continuación se presentan los antecedentes de la microempresa de referencia.

Como antecedentes se mencionará que la microempresa de referencia ha estado activa durante más de 20 años y ha logrado subsistir, pero no ha logrado un crecimiento y posicionamiento substancial en el mercado mexicano. La microempresa está formada actualmente por el siguiente personal:

- Director General. Ingeniero Químico. Fundador de la microempresa. Con vasta experiencia en la fabricación, desarrollo, aplicación y comercialización de recubrimientos. También lleva a cabo funciones de ventas y es la fuente principal de conocimiento respecto a la fabricación y desarrollo de nuevos productos.
- Gerente de Ventas. Ingeniero Químico. Hijo del fundador. Tiene poca experiencia en el área comercial y nula en la fabricación de recubrimientos. Lleva a cabo principalmente funciones de ventas, coordinación de las mismas, cobranza y supervisión de trabajos de aplicación.
- Ventas. Ingeniero Químico. Amplia experiencia y conocimiento en la fabricación de recubrimientos.
- Ventas. Vendedor no profesionalista. Poca experiencia en ventas de productos de consumo popular.
- Producción. Ingeniero Químico. Recién egresado. Tiene poca experiencia en la fabricación de pinturas.
- Laboratorio. Estudiante de Licenciatura. Tiene poca experiencia en pruebas y análisis de laboratorio.
- Producción. 3 obreros no especializados. Cuentan con estudios básicos.
- Actividades Administrativas. 2 secretarías con estudios básicos. Sus principales funciones son la facturación, las compras y el apoyo a ventas.
- Aplicación. 2 equipos de 4 y 5 personas, respectivamente. Cuentan con estudios básicos. Su función consiste en la aplicación de recubrimientos para los contratos obtenidos.

La microempresa cuenta con oficinas y una pequeña nave industrial en donde lleva a cabo la fabricación de los productos. Ambos inmuebles son propios y se encuentran separados por una distancia de aproximadamente 10 km.

CAPITULO V

METODOLOGIA

V. METODOLOGÍA.

La metodología sugerida consiste de manera general en los siguientes pasos:

1. Conocer las características y la posición de la microempresa en el mercado.
2. Detectar las deficiencias y aspectos que la microempresa puede mejorar.
3. Descripción de la forma sugerida para operar cada área básica de la microempresa.
4. Implantación de las medidas sugeridas de mejora.
5. Revisión y control de resultados.
6. Modificación y adecuación de las medidas sugeridas al caso específico de la microempresa.
7. Seguimiento, retroalimentación y mejora continua.

El paso inicial consistente en conocer las características y la posición de la microempresa en el mercado, puede hacerse por medio de la elaboración de un autodiagnóstico.

Con el fin de facilitar la realización de un diagnóstico que ayudara a conocer la situación actual de una microempresa, se diseñó un instrumento de medición (cuestionario), con el objetivo de definir los atributos de la microempresa ideal.

El cuestionario tuvo como objetivo el responder básicamente dos preguntas:

- ¿Cuáles son las características de la microempresa ideal?
- ¿Cuál es el entorno actual de la industria mexicana y qué esperar en el futuro para las microempresas?

Con el fin de obtener los mejores resultados posibles, este cuestionario fue aplicado a un grupo inteligente, el cual estuvo formado por personas de diferentes ramos de la industria y con diferentes tipos y tiempos de experiencia (entre 10 y 35 años), para obtener una tendencia general acerca de ambas preguntas.

Es claro que esta tendencia no podrá ser un indicativo fijo y exacto respecto a ambas preguntas, ya que en primer lugar es difícil abarcar todos los conceptos tratados en las preguntas abiertas y porque el universo de personas entrevistadas deberá incrementarse para mejorar la confiabilidad. Sin embargo, para los fines de este trabajo, se considera que puede ser una primera aproximación adecuada al ambiente de las microempresas y su futuro en México.

Sería recomendable llevar a cabo un análisis más profundo y hacerlo extensivo a un universo de personas más grande. Una buena referencia de cómo hacer este análisis puede encontrarse en el libro "Empresas que Perduran" de James C. Collins y Jerry I. Porras. Grupo Editorial Norma. 1995. Bogotá, Colombia.

El cuestionario aplicado puede consultarse en el Apéndice 1.

Seguramente existirán casos de microempresas exitosas que no posean todos estos atributos o habrá algunos que falten en la lista; sin embargo, para los fines que persigue este trabajo, pueden considerarse suficientes y adecuadas.

De igual forma, para alcanzar los objetivos planteados, el universo de aproximadamente 30 personas se considera suficiente; sin embargo, si se desean obtener mejores resultados, deberá incrementarse el número de encuestas y aplicarse específicamente a propietarios y miembros de microempresas, además de llevar a cabo una investigación bibliográfica más profunda.

La Microempresa Ideal. Autodiagnóstico.

Con base en los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados, la lista de atributos que define a la Microempresa Ideal de este trabajo, se muestra en el Apéndice 2.

Se sugiere al lector, hacer una revisión de esta lista de atributos y marcar con una cruz en la casilla correspondiente de SI o NO, los atributos que considera, tiene su empresa y aquellos con los que no cuenta.

A continuación, anotará el número de atributos con los que cuenta la empresa y aquellos con los que no cuenta.

No. SI	
No. NO	

La calificación máxima, en caso de cumplir con todos los atributos (SI), corresponde a una Microempresa Ideal, cuyo "Índice de Microempresa Ideal" (IMI) es de 1.

Para determinar el IMI de la microempresa del lector, se usa la siguiente fórmula:

$$\text{IMI} = \text{No. SI} / (\text{No. SI} + \text{No. NO})$$

El valor obtenido, representa la "desviación de la idealidad" que tiene la microempresa del lector, es decir, el porcentaje del resultado obtenido que se desvía de 1.

Tomando nuevamente el ejemplo de la microempresa de referencia, a continuación se muestra la determinación de su IMI:

Después de revisar la lista de atributos de la microempresa ideal, se determinó que para la microempresa de referencia, se obtienen los siguientes totales:

No. SI	42
No. NO	11

$$\text{IMI}_{\text{microempresa de referencia}} = 42 / (42 + 11)$$

$$\text{IMI}_{\text{microempresa de referencia}} = 0.79$$

Este resultado indica que la microempresa de referencia tiene una "desviación de la idealidad" relativa de 21%. Se sugiere revisar aquellos conceptos que se hayan marcado con NO.

Apoyándose en las sugerencias presentadas en este trabajo, puede diseñarse un plan estratégico específico para cada microempresa en particular que le permita mantenerse, mejorar su posición en el mercado y crecer de manera sostenida.

Sobra mencionar que para que el diagnóstico sea eficaz, el empresario deberá ser honesto y realista al determinar el IMI de su empresa.

Metodología sugerida para mejorar la microempresa.

A partir de este punto se muestran los pasos que se sugiere seguir para iniciar el proceso de mejora.

Cabe mencionar que el inicio del cambio en la organización de la microempresa debe necesariamente darse en la Dirección General y extenderse a todas las demás áreas.

A continuación se describirán las actividades sugeridas para cada una de las áreas de la microempresa, empezando por tres preguntas que la Dirección General puede hacerse a si misma:

1. ¿En dónde nos encontramos?
2. ¿A dónde queremos llegar?
3. ¿Cómo llegar?

1. Actividades de la Dirección I. ¿En dónde nos encontramos?

Como en cualquier otro caso, el primer paso en la resolución de un problema consiste en definir el mismo para poder analizarlo y comenzar con el proceso de resolución. Una forma de empezar a definir el problema puede basarse en la determinación del índice MI sugerido en este trabajo.

El índice MI podrá dar al microempresario una indicación de la "desviación de la idealidad" que tiene su compañía y le ayudará a detectar aquellos puntos en donde pueden existir mejoras.

También pueden identificarse áreas de mejora por medio de un cuestionario base, que ayude a la microempresa a identificar su situación actual. Puede existir una infinidad de preguntas de autodiagnóstico. Lo importante es que describan la realidad de la microempresa. Se sugiere que estas preguntas se formulen tomando en cuenta la opinión de todos los miembros de la microempresa.

En el caso de la microempresa de referencia, algunas de las preguntas de autodiagnóstico para iniciar la investigación pueden ser las siguientes:

- ¿Cómo puede la microempresa explotar sus más de 20 años de subsistencia y experiencia para lograr posicionarse y crecer de manera sostenida en el mercado mexicano.
- ¿Cómo puede la microempresa aumentar su competitividad?
- ¿Cuál puede ser un plan estratégico que permita a la microempresa crecer y mantenerse en el mediano plazo (3 a 5 años)?
- ¿Cómo puede la microempresa obtener los recursos necesarios para llevar a cabo un plan estratégico de crecimiento a largo plazo?
- ¿Cómo deberá funcionar la comercialización en la microempresa para alcanzar los objetivos establecidos?
- ¿Cómo implantar factores necesarios para el crecimiento como lo son medidas de calidad, tecnología, capacitación, investigación y desarrollo para aumentar la competitividad de manera inmediata en la microempresa?

1.1. Razón de ser de la compañía.

Todas las microempresas tienen una razón de ser; sin embargo, no siempre tienen una misión explícita y bien definida.

De acuerdo a la teoría de la Administración (Koontz Harold, Weihrich Heinz. Administración. Una perspectiva global. 11ª Edición. McGraw Hill. México. 1998), el primer paso en cualquier proceso de planeación, consiste en saber para qué existe la empresa. Es necesario definir para qué se encuentra operando. Este será el punto de partida para el análisis, establecimiento de objetivos y diseño de la metodología a seguir para mejorar la posición de la microempresa en el mercado e iniciar su crecimiento.

Entre otras, algunas de las razones más comunes de la existencia de las microempresas mexicanas son las siguientes (Ricardo W. Skertchly / Microempresa, financiamiento y desarrollo: el caso de México / Universidad Anáhuac del Sur / Miguel Angel Porrúa. Grupo Editorial México, 2000):

- El fundador perdió su empleo y estableció la microempresa con el fin de tener una forma de subsistencia y obtener un ingreso para mantenerse a si mismo y a su familia.
- El emprendedor quiso independizarse y dejar su empleo con el fin de tener mayor libertad y llevar a cabo sus propios proyectos bajo su propio estilo de dirección.
- El emprendedor requiere de un mayor ingreso que el que obtiene como empleado, para subsistir o llevar a cabo sus proyectos personales.
- El emprendedor se asoció con familiares o amigos para crear una nueva empresa.
- El emprendedor tuvo una oportunidad para asociarse con alguna otra persona (física o moral) para representarla, establecer una franquicia o una sociedad.
- El emprendedor desarrolló un nuevo producto o servicio y decidió comercializarlo.

Puede sin duda haber más razones para fundar microempresas y en cualquier caso, el emprendedor puede o no, tener experiencia previa en el campo del nuevo negocio.

Dependiendo de la razón y la formalidad con que se funde la nueva microempresa, podrá o no existir una misión bien definida y explícita.

La Figura 4 muestra algunas estadísticas del año 1996 que detallan las fuentes de financiamiento iniciales para abrir una microempresa.

Otro punto a considerar es la visión, que básicamente es una imagen de cómo se ve la microempresa a si misma en el futuro. Esto puede ser imaginado por el fundador; sin embargo, muchas veces no se establece formalmente por escrito, de manera que con la rutina, el trabajo y los problemas diarios, puede llegar a olvidarse. Se olvida porque hay otras prioridades más importantes en la empresa.

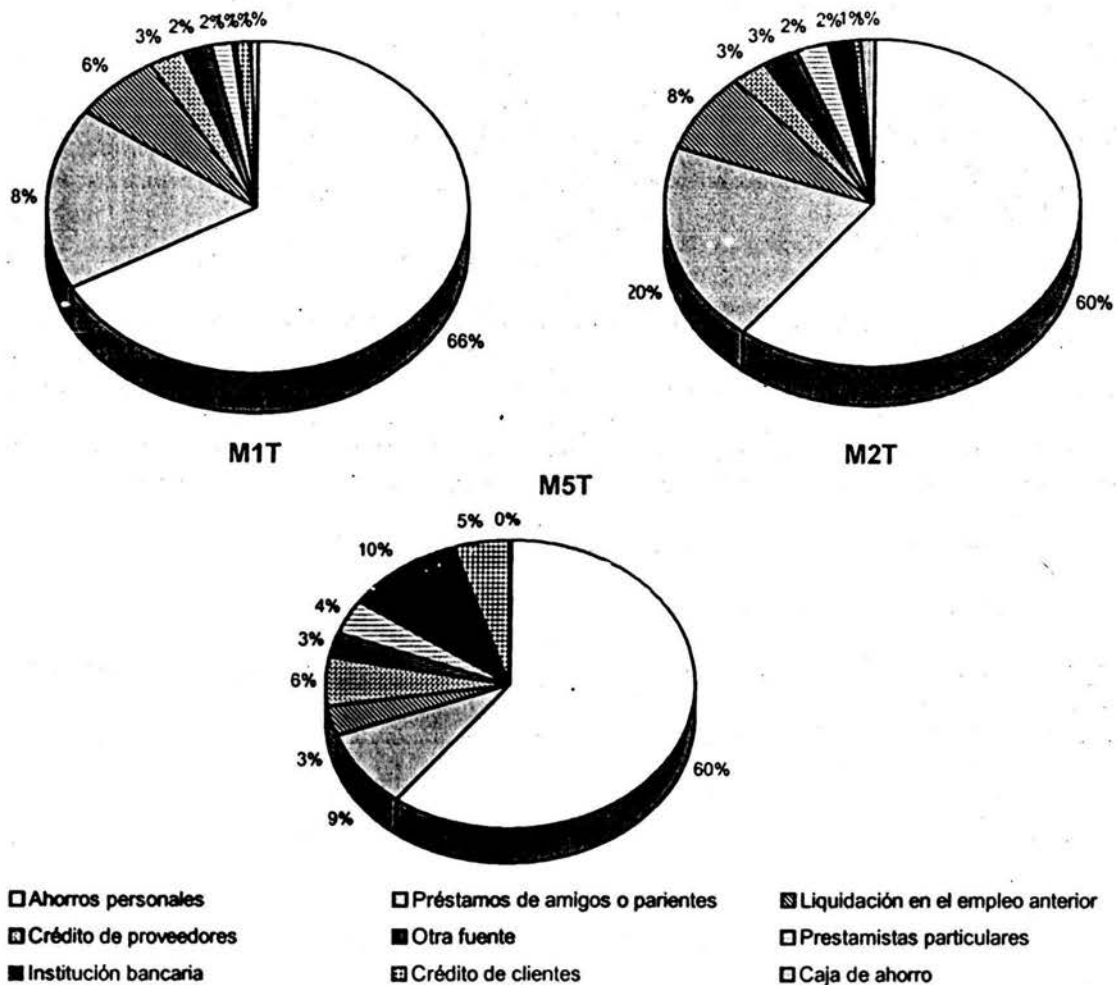
Lo importante no es que se olvide, sino que se formalice, porque puede usarse como primera opción para la definición de los objetivos a corto y largo plazo.

La visión y la misión pueden cambiar a lo largo del tiempo de acuerdo a los recursos e intereses del empresario y el entorno siempre cambiante en el cual se desenvuelven las actividades de la microempresa.

El primer paso en la metodología sugerida en este trabajo consiste en definir una misión y una visión al día de hoy. No lo que se espera de la compañía de hoy en adelante, sino definir el estado actual:

¿Por qué razones ha operado la compañía desde su fundación hasta el día de hoy?

Esto debe hacerse con la finalidad de identificar las deficiencias y los puntos faltantes que tal vez no se habían considerado hasta este momento.



- M1T. Microempresa de 1 trabajador.
- M2T. Microempresa de 2 a 4 trabajadores.
- M5T. Microempresa de 5 a 10 trabajadores.
- > M5T. Microempresa de más de 10 trabajadores.

Fuente: Ricardo W. Skerchly. Microempresa, financiamiento y desarrollo: el caso de México. Universidad Anáhuac del Sur. Miguel Angel Porrúa. Grupo Editorial. 2000.

Figura 4. Fuentes de financiamiento iniciales para microempresas.

1.2. Descripción de productos y servicios.

Con el fin de tener un panorama global de lo que la compañía ofrece al mercado, es recomendable enlistar los productos y los servicios que la compañía provee al día de hoy.

Para ilustrar este punto, a continuación se muestra una descripción de productos y servicios de la microempresa de referencia:

Productos. Pinturas y recubrimientos para la industria y la construcción. En resumen:

- Pinturas acrílicas. Para construcción en general (muros, techos, fachadas. Interiores y exteriores).
- Esmaltes. Para construcción en general (muros, techos, fachadas, metal, herrería, maquinaria y equipo, piezas, partes. Interiores y exteriores. Base solvente y base agua).
- Primarios. Metal, concreto, herrería, maquinaria y equipo, piezas, partes. Interiores y exteriores. Base solvente y base agua.
- Impermeabilizantes. Concreto, metal, madera. Base solvente y base agua. Techos, cisternas. Interiores y exteriores.
- Barnices y selladores. Base solvente y base agua. Metal, madera, concreto. Interiores y exteriores.
- Pisos. Madera, metal, concreto. Interiores y exteriores. Base solvente y base agua. Antiderrapantes, antiestáticos, para uso rudo, resistentes a productos químicos, sanitarios.
- Recubrimientos especiales. Retardantes al fuego, aislantes térmicos, autoextinguibles, para alta temperatura, reflejantes, fotoluminiscentes, resistentes a productos químicos. Base agua y base solvente.
- Recubrimientos con especificación. Pemex, CFE, Capufe.

Servicios. Suministro y aplicación de pinturas y recubrimientos. En resumen:

- Suministro y aplicación de cualquier producto de la línea (incluye preparación de la superficie, reparación de la misma y aplicación).
- Asesoría en soluciones a los problemas de corrosión. Elección del mejor sistema en cuanto a presupuesto y funcionalidad se refiere.
- Asesoría en aplicación de recubrimientos y preparación de superficies.
- Reparación de pisos en mal estado e instalación de pisos.
- Protección contra el fuego.
- Protección anticorrosiva en equipos, estructuras, inmuebles, etc.
- Igualación de colores.
- Mantenimientos programados.

1.3. Segmento(s) de mercado.

El conocimiento del segmento de mercado al cual abastece la compañía es de gran importancia, ya que es la base de un análisis que proporcionará al empresario la información necesaria para desarrollar una estrategia que le permita alcanzar los objetivos de la compañía.

Algunos de los beneficios de la investigación de los segmentos de mercado son:

- Obtener información para saber cómo mantener o ampliar la participación en el segmento del mercado para los productos y servicios existentes. Cómo crear una marca competitiva.
- Identificar hacia dónde pueden extenderse los productos actuales.
- Identificación de nuevos productos, servicios y mercados.
- Mejoramiento de la promoción y publicidad al conocer mejor a los clientes y el entorno.

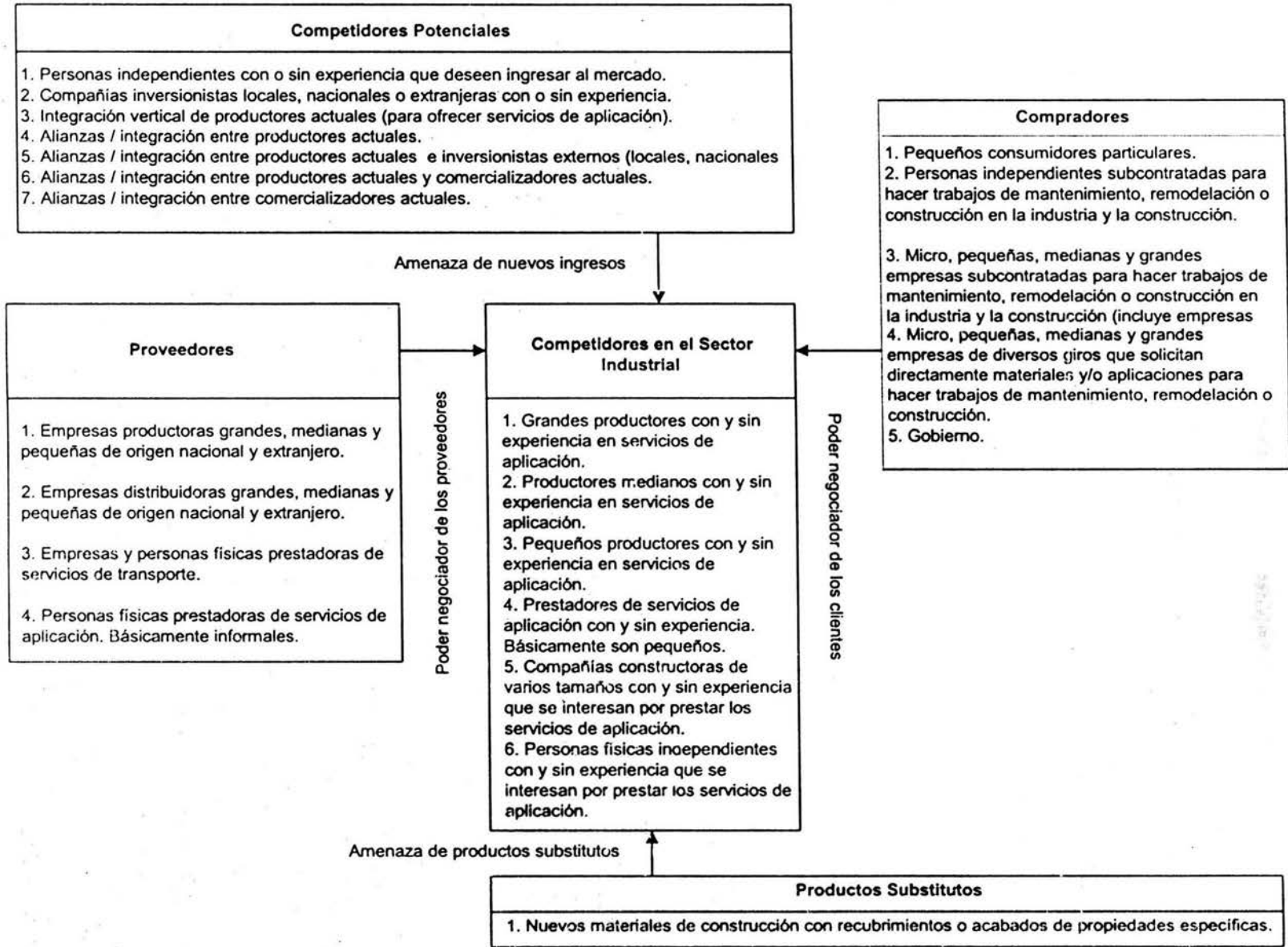


Figura 5. Fuerzas que mueven la competencia en el sector industrial de pinturas en México

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Nuevamente, usando el ejemplo de la industria de pinturas, el segmento de mercado al cual abastece la microempresa de referencia es el siguiente:

- Mayoritariamente pequeñas compañías constructoras. Algunas medianas y grandes.
- Arquitectos e ingenieros independientes.
- Mayoritariamente pequeñas industrias de varios giros. Algunas medianas y grandes.
- Hospitales, escuelas, cines, bodegas, talleres y demás negocios de servicios.
- Gobierno en menor medida.

Usando la metodología de la teoría de Porter, la posición de la microempresa de referencia en el mercado puede describirse mediante el diagrama descrito en la Figura 5.

1.4. Descripción de los clientes.

El primer paso en el análisis del segmento de mercado lo constituye el conocimiento de los clientes actuales de la empresa con todas sus características. Posteriormente, deberá analizarse a los clientes que la compañía no atiende actualmente y estimar su potencial.

Se propone que la estrategia inicial consista en concentrarse en un solo segmento y aplicar en el todo el esfuerzo y recursos con el fin de lograr una permanencia y paulatinamente crecer hasta contar con los recursos suficientes para pasar a otro sector, si es que esto está dentro de los objetivos de la empresa. De esta forma las probabilidades de éxito en el otro sector serán mayores.

Las estrategias a tomar dependerán del estilo y carácter del empresario, así como de sus recursos, prioridades y objetivos.

Con el fin de facilitar la identificación de los clientes de la compañía de referencia se han establecido las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son los clientes actuales?

Básicamente personas independientes y compañías constructoras, industriales y de servicios de tamaño pequeño; sin embargo, en ocasiones se trabaja con empresas medianas y grandes. Mayoritariamente los consumos son bajos y con frecuencias de bajas o de una sola compra. La mayoría de los clientes se encuentran en la zona metropolitana de la Ciudad de México.

- ¿Por qué compran?

Precios bajos, tiempos de entrega cortos, servicio personalizado, trato directo con alguien que pueda responder en cualquier momento, suministro de productos o servicios a la medida, posibilidad de negociar directamente y obtener descuentos y beneficios adicionales (garantías, trabajos extras, etc.), crédito parcial (50% de anticipo y 50% a la entrega o a la terminación de los trabajos).

- ¿Puede vendérselos más?

Si, aunque para ello hace falta lo siguiente:

- Mayor solicitud de pedidos y con mayor frecuencia (los clientes no tienen trabajo todo el tiempo; especialmente las constructoras).
- Deben cumplir con sus compromisos de pago en su totalidad y a tiempo. Al no ser así, se pierde la confianza y no se vuelve a trabajar con el mismo cliente. Desgraciadamente esto parece ser una práctica común con la mayoría de las compañías constructoras.

- Mejorar el control de la calidad de los productos y servicios. Especialmente en lo referente a tiempos de entrega. De lo contrario el cliente no volverá a hacer pedidos. Evitar al máximo las reclamaciones.
- Establecimiento de métodos administrativos eficaces, contar con una mejor organización interna.

Para resolver una gran parte de los problemas arriba mencionados es necesario contar con mayor liquidez para solventar los gastos y evitar financiarse de clientes que ya pagaron y aún no reciben el producto o servicio.

Al contar con mayores recursos financieros se estará en posibilidad de obtener más contratos, que en muchas ocasiones el financiarlos inicialmente es requisito indispensable para participar en ellos. Esto quizá no sea el objetivo principal, pero dará entrada a más recursos.

De una forma conservadora, pero segura se recomienda que durante la etapa inicial de crecimiento sea una prioridad el vender lo menos posible a crédito para evitar pérdidas por falta de pagos. Esta situación puede minimizarse si se cuenta con un sistema administrativo eficaz. Nuevamente, las condiciones comerciales serán decisión del empresario.

- ¿Hay más clientes?

Si, por ejemplo las tiendas de materiales para pisos cerámicos, los fabricantes de estructuras, casas habitación, el desarrollo de distribuidores, industria pequeña, clientes anteriores, clientes en el extranjero, etc.

1.5. Descripción de proveedores.

Un buen conocimiento de los proveedores es conveniente para la microempresa con el fin de contar con una fuente confiable de suministro de insumos con la calidad y especificaciones requeridas. Además es importante tener varias alternativas de proveedores, a manera de asegurar una continuidad en el suministro y evitar fallas en el suministro de producto terminado a los clientes o la interrupción del negocio.

Es conveniente tener un directorio de los proveedores en donde se incluyan datos tales como nombre del proveedor, nombre de la persona de contacto, dirección, teléfono, fax, correo electrónico, materia prima o servicios que suministra, precios unitarios, tiempos y condiciones de entrega, condiciones de crédito, descuentos, etc. Se requiere de un trabajo continuo de actualización de estos.

El análisis debe ser similar al de los clientes, para lo cual el empresario puede preguntarse lo siguiente:

- ¿Quiénes son los proveedores?
- ¿Qué nos venden?
- ¿Cómo nos venden?
- ¿Hay más proveedores?
- ¿Pueden vendernos más?

En el caso de la microempresa de referencia, los proveedores actuales tienen las siguientes características:

- ¿Quiénes son los proveedores?

Empresas medianas y pequeñas que se dedican a la comercialización y/o fabricación de productos y empresas de servicios.

Empresas medianas. Comercializadoras de productos químicos como resinas, disolventes, aditivos, pigmentos. Fabricantes y comercializadores de envases.

Empresas pequeñas. Básicamente comercializadoras y prestadores de servicios, tales como impresión de etiquetas, papelería, transporte, servicios de cómputo, etc.

- ¿Qué nos venden?

De manera general, los productos consisten en resinas, disolventes, pigmentos, aditivos, envases, herramientas, equipos, partes, etiquetas, folletos, papelería, etc.

Los proveedores de servicios básicamente se refieren a servicios de contabilidad, aplicación, transporte, impresión de papelería, asesoría de cómputo, etc.

- ¿Cómo nos venden?

La gran mayoría de los proveedores levantan el pedido al cubrir el 100% del importe total del mismo. Esto es una desventaja para la microempresa, puesto que no recibe crédito y ésta si tiene que otorgarlo en alguna medida. Aunque se soliciten anticipos del 50%, en ocasiones la compañía tiene que ajustarse a las condiciones del cliente y no recibe adelantos. Además, el hecho de recibir el 50% restante al finalizar el trabajo de aplicación o al entregar el producto al cliente, constituye un crédito por el cual la compañía no recibe ningún interés adicional.

Muy pocos proveedores otorgan algún tipo de crédito.

- ¿Hay más proveedores? ¿Pueden vendernos más?

Ciertamente hay más proveedores y algunos de los proveedores actuales pueden vendernos más productos de los que actualmente nos venden. Esto tal vez sea conveniente para la microempresa; sin embargo, actualmente no se cuenta con una tabla comparativa de ventajas y desventajas de cada uno de los proveedores.

Es conveniente que la búsqueda continua de proveedores alternativos sea una tarea que se realice en forma permanente, ya que la reducción de costos, manteniendo la calidad y especificaciones de los productos, siempre traerá un beneficio a la microempresa.

Los proveedores son parte de la cadena de valor del producto final y por eso es importante contar con proveedores que suministren insumos y servicios con la calidad requerida y que además sean confiables.

Sobra decir que es recomendable mantener buenas relaciones con los proveedores de largo plazo y tratar de crear sinergias que integren en cierta medida al proveedor al proceso productivo de la microempresa. En otras palabras, es recomendable ver al proveedor como un socio que puede trabajar integradamente con la microempresa.

1.6. Descripción de la competencia.

El análisis de la competencia es de gran importancia, ya que permitirá a la microempresa conocer la forma en que sus rivales hacen las cosas (ventas, producción, organización, etc.). Este conocimiento ahorrará tiempo de aprendizaje y ayudará a hacerse de las armas necesarias para defenderse, subsistir y tomar acciones que permitan a la microempresa superar a la competencia.

No es tarea fácil conocer a la competencia; sin embargo, puede obtenerse información mediante la observación y pláticas durante el tiempo que se interactúe con ella (por ejemplo al momento de encontrarla al visitar a un cliente, al hacer pruebas junto con ellos en presencia de un cliente, etc.).

Otras formas de obtener información pueden ser preguntar a los clientes y proveedores acerca de la competencia, leer acerca de ella en revistas, periódicos y demás publicaciones. Asistir a conferencias y ferias en donde se encuentre la competencia.

Las formas de conocer a la competencia son variadas, pero lo importante es utilizar esta información para compararse con ella (este concepto se conoce como benchmarking), mejorar los puntos débiles y explotar al máximo los puntos fuertes a manera de crear una ventaja competitiva.

Con el fin de conocer a la competencia de la microempresa de referencia, se sugiere responder las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son los competidores?

Empresas grandes y medianas. Fabricantes y/o distribuidores de productos con o sin prestación de servicios de aplicación interesados en contratos grandes.

Empresas pequeñas. Fabricantes y/o distribuidores de productos con o sin prestación de servicios de aplicación interesados en contratos pequeños y grandes. También entran aquí las personas físicas independientes que se dedican a buscar contratos y suministran materiales o prestan servicios de aplicación por medio de subcontratistas.

- Ventajas.

- a) Empresas grandes y medianas. Básicamente sus ventajas residen en su alto poder de financiamiento y en que cuentan con economías de escala tales que les permiten producir grandes volúmenes, reducir sus costos unitarios y por tanto tener precios altamente competitivos, aunque no necesariamente aplica esto para el caso de las especialidades.

Al contar con mayores recursos, pueden crear publicidad masiva y posicionarse de forma competitiva en el mercado. Tienen acceso a créditos y a contratos grandes porque tienen un prestigio conocido y cuentan con un respaldo financiero que da confianza a los inversionistas.

Cuentan con distribuidores en áreas geográficas grandes y acaparan la mayor parte de los mercados.

- b) Empresas pequeñas. Son organizaciones flexibles, sencillas y poco burocráticas. Tienen acceso a los nichos de mercado que las empresas medianas y grandes no atienden y pueden ofrecer una atención personalizada al cliente.

Tienen costos de operación bajos y tienden a adaptarse fácilmente a los cambios. En el caso de la microempresa de referencia, una ventaja respecto a una empresa grande o mediana es el suministro de productos y/o servicios a la medida de las necesidades del cliente, por ejemplo igualación de colores en productos especiales y en las cantidades requeridas con tiempos de entrega cortos.

Otro ejemplo puede ser la realización de trabajos de aplicación de productos sobre superficies relativamente pequeñas. Este nicho de mercado no es de interés para las compañías grandes y medianas.

El personal es multifuncional y tiene una visión global del negocio, lo cual puede representar una ventaja si se piensa en que puede tomar decisiones acertadas y en un tiempo corto.

- Desventajas.

- a) Empresas grandes y medianas. No son tan flexibles como las compañías pequeñas. Esta flexibilidad incluye el tipo de productos fabricados, el tipo de servicios prestados, la

organización de la propia compañía, las políticas y condiciones de venta, los tiempos de entrega, etc. Normalmente las decisiones en las empresas grandes tardan más tiempo en tomarse y esto no es una garantía de que sean acertadas.

Un ejemplo de una desventaja de las compañías grandes y medianas en el ramo de los recubrimientos especiales es que no tienen la capacidad de personalizar un producto determinado y entregarlo en un tiempo razonablemente corto. Encima de esto, si el volumen del pedido no es lo suficientemente grande como para justificar los costos adicionales que esto pueda representar, no se surtirá.

- b) **Empresas pequeñas.** Normalmente no tienen recursos financieros suficientes como para mantener una operación constante y eficiente. La falta de liquidez limita el desarrollo en prácticamente todas las áreas de la empresa (promoción y ventas, compra de insumos, inversiones en tecnología, pago de obligaciones fiscales, etc.).

Es común encontrar que no hay una organización formal en las microempresas y el personal es multifuncional.

En el caso de la microempresa de referencia en este trabajo, algunas de las desventajas son las siguientes:

- Falta de una organización formal y funcional. Prácticamente todas las decisiones son tomadas por el dueño. Al no existir un organigrama y puestos definidos, se limita la eficacia y eficiencia de las acciones.
- Falta de recursos financieros para: invertir en maquinaria, equipo y en inventario de materia prima, para tener acceso a contratos grandes, para ofrecer sueldos atractivos y hacerse de personal competente, etc.
- Falta de métodos de trabajo. Por ejemplo para el control de calidad de productos y/o servicios, para llevar a cabo todas las actividades administrativas de la empresa, llevar la contabilidad, el manejo del personal, etc.
- Falta de planeación. No hay tiempo para establecer objetivos, definir estrategias de acción e implantar planes de acción. Las prioridades son subsistir y pagar las deudas en el corto plazo. No hay planes a largo plazo. Los planes de corto plazo no necesariamente son congruentes con aquellos de largo plazo que puedan existir.
- Falta de activos y garantías para obtener financiamiento por parte de instituciones de crédito.

Es necesario mencionar que la falta de recursos financieros, a pesar de parecer la solución a los problemas de la microempresa, no es más que una parte de ellos. Si no se cuenta con una estructura adecuada de operación, el contar con los recursos, posiblemente a través de un financiamiento, no garantizará el éxito de la empresa.

1.7. Métodos de operación para las áreas básicas de la empresa: Dirección, Ventas, Producción, Actividades Administrativas, Finanzas.

Es recomendable generar un documento en donde se describan los métodos actuales de trabajo de la microempresa para poder visualizarlos de manera global, identificar las ventajas y las deficiencias y con base en estos, sugerir, probar e ir estableciendo los nuevos métodos de trabajo que llevarán a la compañía a alcanzar los objetivos.

Los métodos de trabajo de la microempresa de referencia al momento de la elaboración de este trabajo se describen a continuación.

El primer punto a mencionar es que no se cuenta con un organigrama establecido. Sin embargo, la compañía trabaja con un esquema similar al que se muestra a continuación en la Figura 6.

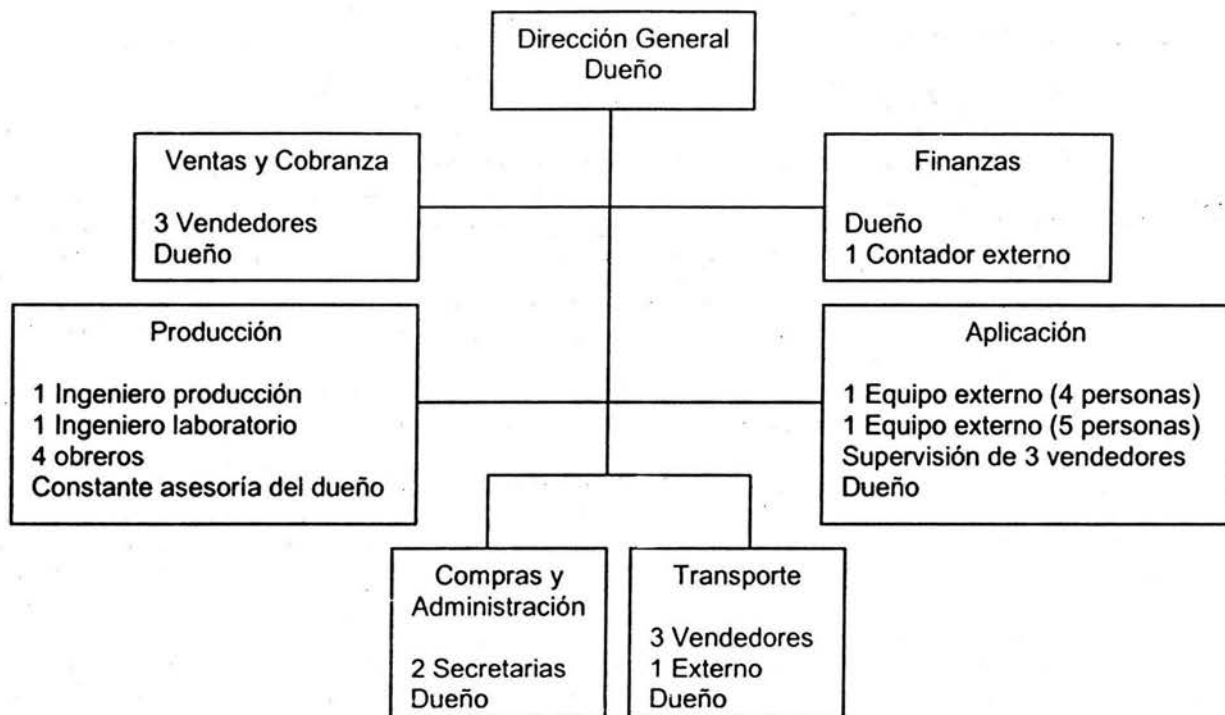


Figura 6. Organigrama actual de la microempresa de referencia.

Nótese el grado en el que se encuentra involucrado el dueño en todos los Departamentos de la microempresa.

Las características de los Departamentos son las siguientes:

a) Dirección General.

El dueño dirige el rumbo de la compañía de una manera empírica y basado en lo urgente, que no necesariamente es lo importante. Al no tener apoyo de más personas, toda la responsabilidad y decisiones recaen sobre el dueño. Como puede verse en el organigrama actual, la presencia del dueño es indispensable en todas las áreas de la microempresa.

El nivel de educación del dueño es de licenciatura. Cuenta con un amplio conocimiento y experiencia en el área técnica de la fabricación de pinturas, la comercialización de la misma y su conocimiento en el área administrativa ha sido adquirido de manera autodidacta y basado en la experiencia de 30 años de dirigir una microempresa.

Las actividades del dueño tienen que ver con todas las áreas de la microempresa. Como puede verse en el diagrama, las actividades del dueño se concentran en:

- Ventas y Cobranza. Promoción, atención a clientes, negociación de contratos, servicio técnico, autorización de pedidos de los representantes, realización de cotizaciones y autorización de precios, descuentos, etc.

- Producción. Asesoría en la formulación, resolución de problemas, autorización de pedidos de materia prima, compras, transporte, etc.
- Compras y Administración. Autorización de pagos, definición de proveedores, etc.
- Finanzas. Pagos, transferencias, manejo del destino de los recursos, auditoría al contador, etc.
- Transporte. Acuerdos de precios, pagos, transporte mismo.
- Aplicación. Acuerdos de precios, pagos, supervisión, capacitación, etc.

Como es de esperarse, esto causa que el dueño esté saturado de trabajo, deba pensar en muchas cosas al mismo tiempo, actuar casi inmediatamente y no equivocarse. Con tal cantidad de presión, es muy probable que la eficacia de sus decisiones no siempre será la más óptima.

El problema es que una mala decisión puede significar la pérdida de recursos y tiempo muy importantes para la microempresa e incluso hasta la desaparición de la misma.

En el caso típico de las microempresas no hay recursos ni tiempo suficientes para recuperarse.

Tal vez lo peor es que el dueño no tiene tiempo para capacitarse y obtener las herramientas necesarias para sentarse y analizar la situación de la microempresa, proponer soluciones y elaborar un plan de acción para llevar a cabo las actividades necesarias para salir de la situación actual.

b) Ventas y Cobranza.

La razón de que estas dos funciones se muestren en un mismo Departamento, es porque los cuatro vendedores actuales llevan a cabo ambas tareas (incluido el dueño).

La manera en que la microempresa promueve sus productos y servicios consiste básicamente en anunciarse en el directorio telefónico, de donde recibe aproximadamente el 80% de sus prospectos. El otro 20% consiste en telemarketing y promoción directa mediante visitas a obras de construcción, agencias automotrices, talleres mecánicos, etc.

No existe un procedimiento formal para llevar a cabo las ventas, ni se cuenta con estrategias y objetivos definidos, basadas en estudios o indicadores de mercado. Ninguno de los vendedores (a excepción del dueño) ha recibido capacitación formal en ventas.

A pesar de que el dueño no dedica el 100% de su tiempo a la función de ventas (por estar ocupado con las múltiples funciones que debe desempeñar en los demás Departamentos de la microempresa), es quien reporta el mayor volumen de ventas de los 4 representantes.

Los vendedores cuentan con tarjetas de presentación, un catálogo, folletos, disponibilidad de muestras aplicadas y apoyo para la aplicación de muestras como herramientas para llevar a cabo las ventas.

La función de cada vendedor consiste en atender a los prospectos que llaman por teléfono y únicamente algunos de ellos se dedican a prospectar mediante directorios industriales, visitas a obras y a búsqueda de prospectos.

Los vendedores no generan ningún tipo de reporte, estimado de ventas y no se tienen juntas periódicas para conocer el estado actual en el seguimiento a prospectos, sus requerimientos, volumen de cotizaciones y definir acciones a tomar para lograr los pedidos.

La microempresa no cuenta con distribuidores.

Las políticas de venta son claras en cuanto a tiempos de entrega y formas de pago se refiere, pero con frecuencia están sujetas a las necesidades y exigencias del cliente.

Existe un conocimiento general para la elaboración de cotizaciones, pero no se cuenta con una lista de precios bien definida para los servicios de aplicación (no es así para los productos) y siempre se requiere de una constante asesoría del dueño.

Tres de los vendedores tienen un nivel educativo de licenciatura y uno es de nivel medio. Todos llevan a cabo las funciones de promoción, ventas, levantamiento de pedidos, cobranza y servicio posventa y solamente los tres que cuentan con nivel de licenciatura se encargan del servicio técnico y la supervisión de los trabajos de aplicación.

Todas estas actividades consumen mucho tiempo y es difícil mantener un seguimiento adecuado a los demás clientes y prospectos y desarrollar una prospectación eficaz.

Los representantes no cuentan con un sistema forma para dar seguimiento a prospectos y clientes, por lo que la atención no es muy buena y las relaciones con los clientes son cortas. La gran mayoría de los clientes compran una sola vez.

Una vez que se obtiene un pedido, se solicita un anticipo (normalmente del 50%) y se deposita en la cuenta de banco de la empresa. Se llena un formato de pedido y se entrega al Departamento de Compras y Administración para que éste solicite la autorización de fabricación al dueño.

El representante de ventas recoge el anticipo, que en ocasiones se entrega con un cheque, en otras por transferencia bancaria y en otras se recoge en efectivo. Esta práctica, además de riesgosa, se presta a malos manejos por parte del representante.

c) Producción.

Un ingeniero es el responsable de la producción y básicamente su función consiste en fabricar los pedidos que le son enviados. La producción se basa en un esquema de just-in-time, en el cual se compra la materia prima que se va a utilizar para cada pedido que entra al tiempo en que éste es solicitado. Debido a los bajos niveles de liquidez actuales, los inventarios de materia prima son muy bajos. El ingeniero de producción calcula las cantidades de materia prima necesarias para fabricar el pedido solicitado, con base en las fórmulas de fabricación, hace los cálculos correspondientes y genera una orden de producción.

Previo a la producción, el ingeniero debe enviar al Departamento de Compras y Administración una solicitud de compra de materia prima, la cual debe ser autorizada por el dueño antes de hacer el pedido al proveedor.

Se cuenta con el apoyo de 4 obreros para el pesado y mezclado de las materias primas para finalmente envasar el producto terminado.

El ingeniero de producción cuenta con el apoyo de un ingeniero adicional que hace pruebas de laboratorio a materias primas, lotes de producto terminado, pruebas piloto para pedidos especiales, guarda y clasifica muestras de cada lote de producción y debería llevar a cabo un control de calidad antes, durante y después de la producción de cada lote. Es importante mencionar que este último punto no se lleva a cabo en la actualidad y es una causa importante de las reclamaciones de los clientes. Más adelante se hará notar que éste es un punto crítico que debe mejorarse para alcanzar los objetivos establecidos.

Los 4 obreros tienen educación básica y no cuentan con métodos de trabajo establecidos formalmente.

Al no haber una actividad constante, debida al bajo rendimiento en las ventas, la capacidad de producción está subutilizada y no se hace ningún tipo de planeación de la producción.

Se cuenta con equipos obsoletos y el lugar en donde se localiza la planta de producción no es adecuado, ya que el uso de suelo es habitacional.

El dueño es quien posee todo el conocimiento acerca de la formulación de los productos, ya que es quien desarrolló las fórmulas con base en su experiencia y conocimientos previos. A pesar de que se ha hecho un esfuerzo por documentar este conocimiento, el ingeniero de producción requiere constante asesoría del dueño, sobre todo para los pedidos grandes o con especificaciones especiales, diferentes a las de los productos de línea.

No existen manuales de procedimientos. A fechas más recientes se han desarrollado herramientas en la computadora para facilitar el cálculo de las órdenes de producción y se ha comenzado a llevar un registro histórico de cada una de ellas; sin embargo, falta mucho por hacer para respaldar ese conocimiento y eficientar las operaciones.

Se desconoce la capacidad instalada. Únicamente puede especularse, pero no se ha determinado de una manera formal o conforme a un método.

d) Finanzas.

Las finanzas son básicamente manejadas por el dueño. Se cuenta con el apoyo de un contador externo que únicamente se encarga de mantener a la microempresa al corriente de sus obligaciones fiscales y de personal.

El manejo de los recursos de la microempresa se basa en los requerimientos de dinero de la microempresa y del dueño. No se cuenta con un sistema formal para el manejo del dinero, ni se lleva un control diario de los ingresos y egresos. El único de control se limita a los estados de cuenta proporcionados por el banco, los cuales se imprimen diariamente para conocer el saldo y los movimientos.

Los precios de los productos fueron definidos en un principio y se han ido actualizando conforme cambia la inflación; sin embargo, no se conocen al 100% los costos reales de los productos. Esto se agrava aún más en el caso de los servicios de aplicación, ya que no se cuenta con un sistema de control que asegure un uso adecuado de los recursos durante cada trabajo. Esto causa que exista una disminución en las utilidades e incluso pueda llegar a haber pérdidas en algunas ocasiones. Un ejemplo común es que para cada trabajo de aplicación se debe comprar herramienta nueva y no se verifica que ésta regrese en buenas condiciones al almacén.

Se maneja una cuenta de cheques en el banco y únicamente el dueño tiene facultad de disponer o hacer transferencias.

La forma actual de financiamiento consiste en pedir anticipos, normalmente del 50% para cualquier pedido. La microempresa ha solicitado préstamos en ocasiones anteriores, pero no es una práctica común. Actualmente se tienen deudas con el banco (por el último préstamo que se solicitó), con proveedores y con los representantes de ventas (comisiones y sueldos atrasados). Cabe mencionar que, debido a la situación actual de crisis, el dueño no ha cobrado su sueldo completo durante varios meses.

Actualmente no se hacen reportes financieros de ningún tipo. La microempresa no cuenta con balances, ni estados de resultados. Los impuestos se han pagado conforme el contador lo ha dispuesto, pero no se lleva una contabilidad formal dentro de la organización.

No se tienen libros de registro diario y a pesar de que se archivan las facturas de pedidos a proveedores y las de ventas a clientes, no se cuenta con un sistema que garantice la organización de los documentos generados.

Debido a la difícil situación económica actual, la compañía gastó su ahorro y no tiene liquidez para afrontar sus obligaciones inmediatas. Estas las va cubriendo de manera muy lenta a medida que se dispone de recursos y llegan a existir pequeños excedentes.

No está determinado el punto de equilibrio ni se conoce la capacidad instalada de manera formal. Los activos con los que cuenta la compañía ya están depreciados y por el momento no se tiene contemplado hacer nuevas inversiones en equipo, maquinaria, transporte, etc.

La disponibilidad de recursos financieros no asegurarán el éxito del negocio; sin embargo, es una parte importante del motor que impulsará a la microempresa a lograr la permanencia y un crecimiento sostenido en el mercado. En la actualidad, los recursos con que cuenta la microempresa son muy limitados. Esto se debe al bajo nivel de ventas propiciado por la escasa promoción, falta de un plan de ventas, baja participación en el mercado, falta de recursos para ingresar a contratos grandes, falta de personal y la baja actividad económica nacional.

En principio, el negocio de la microempresa puede ser autofinanciable, ya que normalmente se solicitan anticipos del orden del 50% para entregar productos o para prestar servicios y el 50% restante se cobra a la entrega o a la terminación de los trabajos de aplicación, según sea el caso.

Este sistema tiene ventajas desde el punto de vista de la seguridad para evitar al máximo la existencia de saldos incobrables, pero también cierra las puertas a la microempresa en ocasiones en que el crédito es un requerimiento para participar en concursos para proveer productos y/o servicios.

En muy pocas ocasiones la microempresa ha solicitado créditos a instituciones financieras; sin embargo, valdría la pena evaluar la posibilidad de contar con financiamientos externos de mayor volumen. Para esto, sería necesario plantear los objetivos de la microempresa y hacer un plan de negocios para buscar inversionistas interesados en contribuir con capital, socios comerciales o simplemente como ejercicio para que la operación del negocio autofinanciable marchase de manera más eficiente y eficaz.

El presente trabajo pretende aportar ideas para ayudar a resolver este último punto.

Es importante mencionar que los socios aportarán el capital social para que la empresa inicie o incremente sus operaciones, pero es responsabilidad de la Dirección General la generación del capital de trabajo, necesario para mantener dicha operación y por lo tanto, la subsistencia de la empresa. Este punto es de vital importancia, ya que existe un riesgo permanente de que se interrumpa el flujo del capital de trabajo y es precisamente ésta, la razón más común por la cual quiebran las empresas.

Las acciones a tomar en cada caso dependerán sin duda de los intereses del dueño o de los accionistas; sin embargo, el punto de vista del autor es que es recomendable permanecer como empresa de tamaño micro hasta que se cuente con una organización y finanzas sólidas y sostenibles y únicamente hasta entonces, iniciar de manera ordenada el crecimiento planeado. Esta condición es preferible a crecer sin orden y llegar a ser una empresa de tamaño mediano con muchas deficiencias en su organización y finanzas. Esta condición representará sin duda un riesgo mucho mayor, ya que los compromisos son mucho mayores.

e) Compras y Administración.

En el caso de la microempresa de referencia, estas dos áreas han sido conjuntadas en una sola, debido a que ambas actividades son realizadas por un mismo Departamento.

Dos secretarías con nivel de educación básico son las que llevan a cabo las actividades de compras de materia prima y las llamadas Actividades Administrativas, que para los fines de este trabajo consisten en lo siguiente:

- Envío de pedidos autorizados del Departamento de Ventas a Producción.
- Solicitud de pedidos de materia prima autorizados por el dueño. Pagos y archivo de facturas.
- Elaboración y archivo de facturas de clientes.
- Recepción de llamadas de prospectos y canalización al Departamento de Ventas.
- Elaboración de estados de cuenta y recibos de nómina.
- Apoyo en el envío de faxes, depósito de cheques, solicitud de precios a proveedores, comunicación con el Departamento de Producción, etc.

Se acude a los mismos proveedores desde hace varios años, pero no se ha hecho una investigación actualizada ni se conocen precios de proveedores alternos. No se hacen tablas comparativas para determinar ventajas y desventajas de cada uno de ellos. Generalmente los volúmenes de compra son bajos y no se cuenta con descuentos, crédito o ventajas adicionales.

f) Transporte.

Normalmente los consumos de los clientes son bajos, por lo que, tanto el dueño, como cada representante de ventas utilizan su propio vehículo para llevar a cabo las entregas. Esto causa molestias y pérdida de tiempo para los representantes. El tiempo destinado a la entrega de productos, podría utilizarse en actividades como prospectación, atención a clientes, etc.

Cuando el volumen de los pedidos es mayor, se contratan los servicios de un transportista externo, que lleva a cabo las entregas, previo acuerdo con el dueño respecto al precio a pagar.

El transportista trabaja de manera independiente, tiene un nivel de educación básico y cuenta con un camión obsoleto. Recientemente comenzó a emitir facturas, pero en el pasado no era un contribuyente registrado ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Lamentablemente ésta parece ser una práctica común entre los contratistas y en ocasiones, cuando el transportista no está disponible, es necesario recurrir a otro; quien no posee un registro. Esto perjudica a la microempresa porque no puede comprobar ese gasto ante la SHCP.

Adicionalmente a esta situación, los transportistas, no son formales y no se presentan a la hora solicitada y en ocasiones ni siquiera el día en que se requiere el servicio. Esto causa problemas con el cliente porque es necesario buscar a otro transportista en el último momento y adquirir sus servicios a un precio generalmente más alto.

Se cuenta con una camioneta de reparto en muy malas condiciones, la cual requiere de una inversión alta para entrar en servicio. Es más conveniente venderla y adquirir una en mejores condiciones. Nuevamente, la falta de recursos es la limitante principal para llevar a cabo esta acción. Tampoco se cuenta con un chofer que se encargue de las entregas.

g) Aplicación.

Actualmente se cuenta con dos equipos de personas externas a la compañía que dan el servicio de aplicación de los productos. El nivel educativo de ambos equipos es básico. Uno de ellos consta de 4 aplicadores y otro de 5; sin embargo, en caso de requerirse de más personal, es posible conseguirlo.

Cada uno de estos equipos es manejado por un responsable, quien lleva toda la relación con el dueño de la microempresa. Nuevamente el dueño es quien acuerda los precios y las formas de pago con cada uno de los responsables.

Aunque los responsables de cada equipo normalmente cumplen con los trabajos de aplicación, la calidad y los tiempos de entrega no siempre son satisfactorios.

Cada representante de ventas y/o el dueño, dependiendo de quien haya obtenido el contrato, supervisan directamente el trabajo desempeñado por los equipos durante todo el tiempo de la aplicación, hasta que el cliente recibe el trabajo.

Cuando existen reclamaciones, los equipos de aplicación llevan a cabo las reparaciones, pero vuelven a cobrar por sus servicios. Esto es una práctica que encarece considerablemente los costos e impacta las utilidades esperadas.

Además de estas situaciones, no se cuenta con un sistema de control de gastos de aplicación, por lo que se hacen muchos gastos en la compra de herramientas cada vez que se obtiene un contrato de aplicación. Otra parte de los egresos se concentra en el dinero que se da a los aplicadores por concepto de anticipos, viáticos, transporte, imprevistos, etc.

Ninguno de los dos equipos de aplicación emite facturas, por lo que la microempresa no puede comprobar dichos gastos ante la SHCP.

Los aplicadores tampoco cuentan con prestaciones tales como un registro en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), reparto de utilidades, aguinaldo, etc., ya que no son empleados de la empresa.

1.8. Matriz FODA.

Es recomendable elaborar la siguiente matriz FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) con las características propias de cada microempresa. Esta matriz ayudará a visualizar la situación actual de la microempresa y a identificar aquellas características que le permitan mejorar dicha situación. Es recomendable que esta matriz se haga de manera sincera y realista, ya que ayudará a identificar áreas de oportunidad y posibilidades de mejora.

Tomando el ejemplo de la microempresa de referencia, a continuación se muestra cómo puede elaborarse esta matriz.

Tabla 4. Matriz FODA de la Microempresa de Referencia

<p>Fuerzas</p> <p>Excelente conocimiento del negocio (fabricación, comercialización y aplicación de recubrimientos). Experiencia de 25 años. Fábrica y oficinas propias. Personal con mucha experiencia en el negocio. Se cuenta con personal calificado.</p>	<p>Debilidades</p> <p>Mala comercialización (falta de un plan de ventas y mercadotecnia). Se cuenta con personal poco capacitado. Desconocimiento del cliente de los productos y servicios. Falta de recursos económicos. Equipo obsoleto.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>Mercado local y nacional muy grande. Percepción del cliente de productos y servicios especiales. Nichos poco competidos. Nichos potenciales no identificados. Proveer a clientes cautivos.</p>	<p>Amenazas</p> <p>Competencia creciente. Productos sustitutos. Percepción del cliente de mejor calidad de productos y servicios importados. Grandes competidores. Corrupción.</p>

1.9. Descripción del entorno actual de la industria en México.

El conocimiento del entorno en el que se ubica una microempresa es de vital importancia para sobrevivir y poder competir. El contar con este conocimiento puede llegar a ser complicado; sin embargo, es posible obtenerlo por diferentes medios.

Los medios pueden ser muy diversos y no se pretende definir aquí los canales para obtener esta información. A continuación se enlistan algunas de las formas en que se puede conocer el entorno:

- Conocimiento de clientes, proveedores, competencia (incluye productos y/o servicios sustitutos). Este conocimiento se puede obtener al interactuar con cada uno de estos grupos y al obtener información de los mismos a través de medios tales como: periódicos, revistas, internet, medios de comunicación, conferencias, ferias, etc.
- Conocimiento del entorno local, nacional e internacional. Se puede lograr por medio de la consulta en los medios de comunicación como son radio, televisión, periódicos, revistas, internet, etc.
- Participación en asociaciones, cámaras, ferias, ciclos de conferencias, foros, etc:
- Educación continua. A través de la asistencia a cursos, seminarios, etc. en escuelas, universidades, asociaciones, etc., pueden conocerse más detalles del entorno.
- Consultores. Es posible conocer detalles del entorno por medio de consultores, compañías dedicadas a la asesoría, etc. Desde el punto de vista del autor, el término Consultor no ha sido utilizado correctamente y no puede pensarse que un consultor describa a alguien con conocimientos, pero sin experiencia.

Debido a este último punto: experiencia; se tomó la decisión de elaborar un instrumento de medición (cuestionario) para poder describir de una manera más amplia y realista, el entorno actual de la industria (en donde operan las microempresas) en México.

Sin duda la descripción del entorno podrá ser limitada e incompleta. Sin embargo, el hacer un análisis más profundo del entorno de la industria en México se encuentra fuera del alcance de este trabajo. Lo que aquí se pretende es dar un ejemplo sobre cómo describir el entorno en el que se desenvuelve la microempresa de referencia.

El grupo encuestado se considera como un grupo inteligente con características heterogéneas. Se encuestó aproximadamente a 30 personas que incluyen microempresarios, empleados de compañías transnacionales, nacionales y familiares, de diferentes áreas.

Con base en la información de las encuestas realizadas, a continuación se presenta la descripción del entorno de la microempresa de referencia, la cual constituye el último punto para responder a la pregunta: ¿en dónde nos encontramos?.

Además de responder esta pregunta, el cuestionario también proporcionó información acerca de los efectos que este entorno causa en las microempresas mexicanas, del panorama sobre su futuro y aportó una serie de recomendaciones para las mismas.

A continuación se describen estos resultados de acuerdo a cada uno de estos puntos.

1. Entorno actual de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en México.

A pesar de que las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) sean el sector más numeroso en nuestro país, con más de 95% de representatividad, carecen de capitales de aportación suficientes para el nivel de actividad que detectan, son creadas por la necesidad negociadora y el ingenio de sus iniciadores sobre líneas crediticias de proveedores o con recursos propios.

Su capacidad de maniobra financiera es reducida, pues están sujetas a los restringidos flujos de efectivo y a la generación de utilidades. Carecen de estructura y no cuentan con las personas idóneas en los puestos clave, ya que el dueño ejerce los primeros 2 ó 3 niveles de la organización y no permite la injerencia de terceros.

No cuentan con capacidad crediticia, ya que los financiamientos conllevan elevadas tasas de interés por el riesgo inherente de su tamaño. En términos generales, las MIPYMES en sus tres sectores (comercio, servicios y manufactura) son negocios de un solo hombre y por consiguiente enfrentan una serie de problemas que frenan su desarrollo.

Hay muchos sectores de la industria en México, sin embargo, evidentemente en general, actualmente se vive una crisis, una recesión, que afecta a todos ellos. Las economías mundiales empiezan lentamente a recuperarse, pero el efecto dominó tarda un poco en llegarnos a México, para que nuestra economía pueda volver a activarse. Si a esta situación se le suman los problemas y escándalos de nuestro gobierno, es preocupante pensar qué va a pasar y cómo van a poder mejorar las cosas. La situación actual es sumamente difícil, casi desesperanzada.

Los tratados de libre comercio han venido, como todo, a traer ventajas y desventajas. Por un lado, después de vivir por decenas de años un proteccionismo absoluto, ahora vivimos un ambiente de intercambio comercial, que sin duda, ha tenido un impacto positivo en nuestra balanza comercial; no obstante, muchas empresas, sobre todo, pequeñas y medianas, se han visto afectadas por estos acuerdos comerciales, ya que no han podido competir con los productos y servicios extranjeros, que ahora tenemos disponibles en nuestro país. A su vez, esta apertura comercial ha llevado a la fusión de muchas empresas extranjeras con mexicanas, creando hasta cierto tipo monopolios, que si bien aún no son un problema, pueden serlo en un futuro.

México cuenta con la mano de obra barata, que muchos países no tienen y que se pudiera utilizar para beneficio propio; sin embargo, también cuenta con mucho personal limitadamente capaz y capacitado, que obstaculiza el éxito de muchas empresas.

La actividad económica nacional es fuerte con poca ayuda y dirección del gobierno. El tratado con Norteamérica es desventajoso para México. Las empresas nacionales tienden a desaparecer por la absorción de los conglomerados extranjeros. Nuestra empresa nacional carece de una gran tecnología y cuando la tiene, ésta es antigua, si no obsoleta. Carece la empresa nacional de capacidad de investigación y desarrollo. A excepción de la exportación de materias primas, no exportamos casi nada; únicamente, mano de obra no calificada. El mercado interno tiene más de 100 millones de habitantes, pero con poco poder económico.

Algunos puntos importantes a considerar son:

- No existe una política industrial orientada a fortalecer la creación de empresas que puedan desarrollarse en el país y compitan con grupos internacionales ubicados en el exterior o con filiales en México.
- Con afán claramente político se favorece la existencia y proliferación de actividades informales que aunque generan empleos, no cumplen con obligaciones sociales ni fiscales y compiten contra la industria que si agrega valor.

- Los industriales nacionales a 10 años del TLC todavía esperan que el gobierno los rescate o establezca un marco de apoyos favoreciendo niveles inaceptables de ineficiencia y baja productividad y calidad. Algunos aprovecharon ciertas oportunidades favorablemente.
- Gracias a capacidades ociosas en ciertos sectores o plazas, algunos comerciantes y clientes se aprovechan de los precios bajos de inventarios o hasta de adquisición de los negocios en su conjunto.
- Hemos sido incapaces de definir la vocación industrial en forma de cadena de valor de tal manera que se establezcan alianzas de mediano plazo en donde cada elemento cumpla su compromiso de entrega, calidad y precio y se identifique en dónde somos buenos. La mano de obra no es barata per se y no se aprovechan las aportaciones tecnológicas.
- Debido a la política monetaria restrictiva para contener la inflación, el mercado interno se ha visto contenido por lo que se requiere un mecanismo que impulse el consumo de bienes regionales con ventajas crediticias o de entrega comprometida y calidad a la medida.
- Faltan planes maestros a nivel país.

2. Forma en la que afecta el entorno a las MIPYMES.

Pese a los grandes esfuerzos, las MIPYMES atraviesan un mal momento que se puede ver reflejado en un decrecimiento de la producción como en su desenvolvimiento dentro de los mercados.

A lo anterior hay que agregarle que nuestra política económica industrial no da certidumbre ni genera confianza en los casi tres millones de pequeños empresarios. Los principales obstáculos que entorpecen su crecimiento son: capital humano, política fiscal, desarrollo regional, federalismo fiscal, regulación administrativa, desarrollo comercial, financiamiento para el crecimiento, desarrollo científico, desarrollo tecnológico, integración industrial, entorno laboral, infraestructura física y desarrollo sustentable.

Las microempresas representan un sector muy significativo de la economía mexicana, por lo que su situación es crucial y su importancia, mucha. Últimamente se ha reconocido el enorme papel que tienen las microempresas en este país, por lo que se ha promovido mucho su apoyo, no solo por parte del gobierno, sino incluso, por parte de las instituciones financieras, como bancos, SOFOLES, etc., así como también por parte de asociaciones civiles. Nacional Financiera cuenta con un programa de financiamiento para las MIPYMES, los bancos ofrecen créditos específicamente para las microempresas y existen asociaciones civiles, cuyo único fin, es proporcionar microcréditos a microempresas, sobre todo en zonas menos urbanas, facilitándoles a las personas el desarrollo de sus negocios.

Por lo anterior, puede considerarse que el fracaso de una microempresa no está ligado a la falta de recursos o a la inaccesibilidad de financiamientos, porque actualmente el que quiere un financiamiento, lo puede conseguir, y que su éxito depende de qué tan eficaz y eficiente sepa manejarse la microempresa.

Competencia, siempre la va a haber, y no necesariamente es mala, al contrario puede ser muy sana. El mercado es grande, la demanda existe, a veces será mayor que la oferta, a veces menor, pero finalmente el éxito depende de la calidad del servicio que se brinde y el grado de satisfacción que reciban los clientes, que son precisamente los dos factores de vital importancia para garantizar, no solo el éxito, sino también la supervivencia de las microempresas en épocas difíciles, como la que estamos viviendo en este momento.

Parecería que hay muchas microempresas, pero tienden a desaparecer ante la asociación y peso de las grandes empresas. Carecen de financiamientos y su competitividad es parcial, ya que venden cuando y donde a la gran empresa no le interesa hacerlo. La microempresa por lo general cuenta con los recursos que ella misma genera y sus métodos de trabajo son los de una gran empresa, pero reducidos y simplificados a su tamaño.

Lamentablemente las estadísticas indican números interesantes y buena generación de empleos, pero los trámites para su existencia, comenzando por el de "uso de suelo" orientan hacia la informalidad.

Fuera de algunos buenos deseos, es lamentable la falta de planeación del empresario en lo relacionado a la estimación de flujos. Las cadenas de autoservicio y las empresas grandes que si tienen acceso al financiamiento competitivo no las apoyan. Los anticipos o un factoraje administrado podría ser un principio de apoyo financiero.

Es preciso que las microempresas analicen muy bien su estructura de costos, sus nichos de mercado y sean muy selectivos de sus clientes.

No puede dejar de mencionarse al personal y su identificación de objetivos individuales con los de la empresa. Tal vez la familiaridad con los dueños pueda ser un activo valioso.

Es necesario que las MIPYMES cuenten con una metodología de trabajo, que la conozcan, la usen y que esté documentada (métodos y procedimientos) para que les permita contar con una mejora comparativa en el tiempo.

3. Futuro de las MIPYMES en México.

Por una parte se espera que la situación de las MIPYMES se mantendrá de la misma manera si no resuelven básicamente ocho problemas graves:

1. Falta de planeación a mediano y largo plazo.
2. Escasez de recursos económicos y poco adecuado manejo de los mismos.
3. Falta de organización de acuerdo a las necesidades de la empresa.
4. Recursos inadecuados.
5. Falta de capacitación.
6. Dirección centralizada.
7. Falta de atención a la calidad.
8. Falta de esfuerzos en mercadotecnia.

El Programa de Desarrollo Empresarial 2001 – 2006 puede ayudar, ya que está encaminado a facilitar el acceso al financiamiento y a la capacitación para crear compañías más productivas en una tasa promedio del 5%. A pesar de esto, hacen falta compromisos del sector financiero para otorgar créditos más accesibles a las micro y pequeñas empresas.

A corto plazo, les espera una situación muy difícil, como la que se ha venido sufriendo en los últimos dos años, aproximadamente. La falta de liquidez en la economía del país hace casi imposible poder cobrar a los clientes y esto las puede comprometer seriamente, al grado de tener que cerrar.

A mediano plazo, se espera que la situación actual se llegue a estabilizar y con ello, que las microempresas ya no se vean tan comprometidas como lo están ahora y puedan seguir en el mercado atendiendo su nicho, como siempre lo han hecho.

A largo plazo, estarán sujetas a cambios, a ajustes, a otras crisis, a tiempos buenos y malos, de acuerdo a los cambios en la economía y a las necesidades de los clientes, como siempre; sin embargo, son y seguirán siendo una parte importante de la economía, sobre todo en la actualidad

con los avances tecnológicos, sobre todo en el ámbito de las comunicaciones, existen muchas posibilidades para las personas de tener sus microempresas, mismas que pueden manejar desde su casa, con la enorme ventaja de tener costos fijos muy bajos.

Otra opinión apunta a asegurar que tienden a desaparecer en el mediano plazo y las que permanezcan, lo harán en ciertos nichos de mercado específicos.

Este porcentaje limitado que logre sobrevivir, lo hará en la medida que se institucionalice.

Se espera también que se inicie un proceso de censar sistemáticamente los datos básicos en un directorio nacional que se difunda para vincular la cadena cliente – proveedor y que se identifiquen sectores, regiones o cadenas donde se aproveche la vinculación entre el recurso, el proceso y el producto como oportunidades de negocio y vocación industrial.

4. Recomendaciones para que las MIPYMES mexicanas se mantengan en el mercado, se consoliden y crezcan de manera sostenida.

- a) Invertir en capacitación y entrenamiento, descentralizar la dirección y enfocarse en la calidad del producto y la presencia o mercadotecnia del mismo, tener medidas claras del desempeño, buscar benchmarking con empresas similares y ver siempre adelante y aunque los retos sean difíciles, con una buena actitud siempre saldremos victoriosos.

A continuación la Figura 7 muestra una gráfica que describe la forma en que puede evolucionar una empresa en cuanto a su eficiencia.

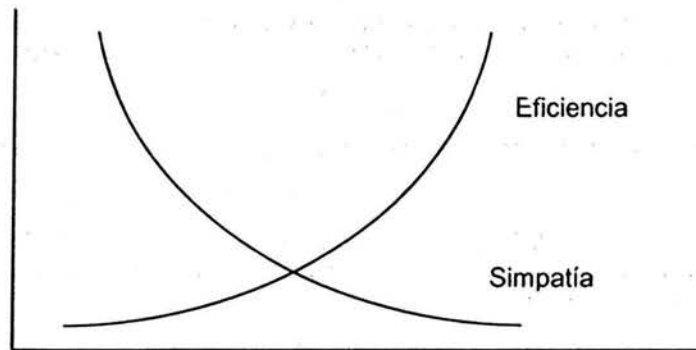


Figura 7. Evolución de eficiencia de la empresa.

Lo que esta gráfica pretende mostrar es cómo la Eficiencia aumentará a medida que la microempresa se institucionalice, es decir, a medida que sus operaciones sean más ordenadas. Aunque no es una ley, es probable que la mayoría de los clientes y los empleados perciban a la empresa como más fría y deshumanizada; sin embargo, si lo que se espera es mejorar el desempeño de la empresa, tendrán que tomarse medidas estrictas. Es muy importante mencionar que esto es una cuestión cultural y que el comportamiento de la gráfica puede incluso llegar a ser totalmente contrario a lo aquí planteado.

- b) La calidad del servicio y/o producto de las microempresas es la llave de su éxito, más que el precio. La experiencia demuestra que las empresas están dispuestas a pagar un poco más, siempre y cuando el servicio lo justifique, cuando la base de la relación comercial sea el cumplimiento cabal de los compromisos adquiridos por los proveedores, de manera que los clientes sepan que pueden confiar en ellos, que les van a cumplir exactamente en los términos acordados, en pocas palabras, la clave del éxito está en el profesionalismo de la microempresa, característica todavía escasa en nuestro país.

- c) A localizar los nichos de mercado que a las grandes empresas no les interesen y servir a estos nichos con dedicación, calidad, oportunidad y precios y permanentemente estar a la caza de nuevos nichos de mercado.
- d) Identificación acertada de sus propias fortalezas y debilidades, analizar si la empresa puede alcanzar sus propósitos y establecer una estrategia operativa que se siga cabalmente y tomando en cuenta las variables del entorno.

2. Actividades de la Dirección II. ¿A dónde queremos llegar?

2.1. Establecimiento de metas y objetivos de largo plazo.

El siguiente paso sugerido consiste en definir la dirección a seguir por la microempresa y las metas que ésta se propone alcanzar.

El establecimiento de objetivos a largo plazo es una actividad que debe ser definida por el empresario, ya que de manera lógica, será el más interesado en continuar con la empresa y utilizarla para alcanzar objetivos personales o aquellos para los cuales ésta fue creada.

Se sugiere que los objetivos sean concretos, medibles y alcanzables, ya que el establecer metas irreales sería frustrante y además una pérdida de tiempo. Se sugiere también que los objetivos sean concretos, ya que esta condición ayudará a definir las acciones necesarias para alcanzarlos y medibles porque es muy recomendable poder evaluar el desempeño de la empresa a medida que avanza en el tiempo para alcanzarlos.

También es importante establecer tiempos en los cuales se pretende alcanzar los objetivos, ya que tanto el tiempo, como los recursos son limitados y es necesario administrarlos adecuadamente para obtener los mejores resultados.

Tomando como ejemplo a la microempresa de referencia, una definición de objetivos podría ser la siguiente:

En primer lugar, puede definirse un plazo en el que se pretende alcanzar los objetivos planteados. Ejemplo: en un periodo de 10 años. Es recomendable llevar a cabo una constante revisión del avance y eventuales modificaciones al plan de acción.

Un ejemplo de definición de objetivos puede ser la siguiente:

- Lograr una consolidación de la microempresa. Después de luchar por sobrevivir y crecer, la mayoría de las microempresas necesitan de un periodo para generar las reservas necesarias para seguir adelante. El crecimiento en esta etapa dependerá de los contactos, la reputación, confianza y experiencia acumulada por la microempresa [Saleme Aguilar María Magdalena. Importancia de la Planeación en el Proceso de Creación de una Pequeña Empresa Industrial. UNAM. Facultad de Química. Maestría en Administración (Industrial). México, D.F. 2000. Página 14].

La consolidación de la compañía implicará contar con una mayor solvencia económica que asegure la operación continua. Se espera que la consolidación incluya además la implantación y funcionamiento adecuado de sistemas y métodos de trabajo para las actividades de producción, aplicación, servicio de entregas, comercialización, investigación y desarrollo y en general los requeridos por todos los Departamentos de la Microempresa.

Como se menciona en el libro "Empresas que Perduran" de James C. Collins y Jerry I. Porras. Grupo Editorial Norma. 1995. Bogotá, Colombia; se busca que la microempresa aprenda a construir relojes y no a dar la hora.

Puede existir un líder que tenga los conocimientos suficientes para saber dar la hora; sin embargo, si el resto del equipo no sabe hacerlo, esta cualidad se perderá una vez que el líder no esté presente. Por el contrario, si el líder además de dar la hora, enseña a su equipo a construir relojes, la cualidad y el conocimiento perdurarán a través del tiempo.

El buen funcionamiento de los sistemas y métodos de trabajo aumentará las posibilidades de que la microempresa opere de una manera eficiente y eficaz, inclusive cuando el dueño no esté presente.

- Contar con una planta de producción establecida en un parque industrial en donde la compañía pueda operar de manera eficiente.
- Lograr un crecimiento sostenido en la producción de por lo menos 20% anual.
- Contar con un sistema de al menos 10 distribuidores con tiendas de productos especiales.

3. Actividades de la Dirección III. ¿Cómo llegar?

3.1. Estrategias operativas de largo plazo.

3.1.1. Establecimiento formal de visión, misión y valores.

Antes de iniciar una empresa existe una razón para ello y aunque a veces ésta pueda no ser explícita, vale la pena recordarla y asentarla por escrito.

Desde el punto de vista del autor, el hecho de escribir la razón de existir de una compañía se ha convertido en algo protocolario y necesario para formar parte de un grupo de empresas que participa al cliente de sus ideales y pretende obtener su confianza.

Muy lejos de ser este el objetivo; el hecho de escribir la razón de la existencia de la compañía, ayudará a los fundadores a recordar el por qué están ahí y les dará la oportunidad de revisar si sus deseos y prioridades han cambiado con el tiempo.

Se sugiere que para determinar la visión y la misión se consideren los siguientes puntos:

- Plantear cuales son los ámbitos de acción e influencia en que puede participar el negocio. Tomando el ejemplo de la microempresa de referencia, esto puede traducirse en el mercado local de pinturas y recubrimientos, con especial interés en las especialidades. Esto constituye una estrategia de diferenciación respecto a los productos comunes.
- Acordar cuales son las contribuciones de la organización a cada ámbito de acción, tales como la asesoría técnica para recomendar la mejor solución al problema de corrosión o aplicación.
- Determinar cuales son las oportunidades y amenazas que tendría la organización para desarrollar su contribución a cada ámbito. En el caso de la microempresa de referencia, algunas oportunidades son: amplio mercado, poco conocimiento de los productos por parte de los clientes, apoyo de mucho tiempo de experiencia en la fabricación y aplicación, buena calidad de los productos y servicios.

Y las amenazas: crecimiento de la competencia, aparición de compañías con más recursos para hacer promoción y obtener contratos, aparición de compañías con precios muy bajos para productos similares de menor calidad. Un ejemplo de cómo elaborar una Matriz FODA ha sido descrito en la Sección 1.8. Matriz FODA.

- Determinar el ámbito de acción e influencia idóneo del negocio. En este caso puede ser: compañías constructoras grandes y pequeñas personas físicas independientes, grupos de clientes potenciales (agencias automotrices, talleres), industria en general (alimentos, farmacéutica, litográfica, electrónica, etc.).

Con base en esta información, los intereses del fundador y sus propios principios pueden definirse los conceptos de Visión, Misión y Valores, los cuales se muestran a continuación para la microempresa de referencia.

Visión

Ser ampliamente reconocidos por servir de manera honesta y profesional a nuestros clientes mediante el suministro de productos y servicios de alta calidad. Ser una fuente de desarrollo, satisfacción y recursos para los miembros de la organización. Aportar al desarrollo de un mercado nacional interno mediante la fabricación, comercialización y aplicación de pinturas y recubrimientos para la industria y la construcción en el nicho de las especialidades.

Misión

Ofrecer al cliente pinturas y recubrimientos de propiedades especiales y alta calidad, mediante la innovación, el mejoramiento continuo y el desarrollo de nuevos productos, con especial interés en la disminución de costos.

Protección de la inversión, imagen y seguridad del cliente, mediante productos y servicios que aporten soluciones a problemas de corrosión, limpieza, apariencia y desgaste.

Valores

- Reconocimiento y respeto del ser humano como individuo con dignidad, cultura, valores y necesidades propias.
- Honestidad y congruencia.
- Respeto, cuidado y mejoramiento del medio ambiente.
- Profesionalismo, compromiso y actitud de servicio.
- Pensamiento positivo y espíritu de superación.
- Iniciativa.

3.1.2. Planeación para el crecimiento.

De acuerdo a la teoría, el primer paso del proceso administrativo es la Planeación. Como se mencionó anteriormente, a pesar de que ésta debe ser una tarea que lleve a cabo el dueño o dueños de la microempresa, es común encontrar que el dueño no disponga de tiempo y a veces de conocimientos para llevarla a cabo.

La planeación tiene que ver con la selección de objetivos y la definición de las acciones necesarias para alcanzarlos. La toma de decisiones respecto a diferentes alternativas para elegir futuros cursos de acción, es por lo tanto una tarea de la planeación.

Para que un plan sea real, necesariamente debe ponerse en práctica. Es hasta ese momento, que la planeación es real. Es importante mencionar esto porque, todos los conceptos y sugerencias hechas en este trabajo serán inútiles si no se ponen en práctica y se corrigen sobre la marcha.

El comunicar los objetivos y métodos para alcanzarlos, es una tarea que debe iniciar el microempresario. Debe aclarar el rumbo a seguir y asignar al personal las tareas específicas para alcanzar los objetivos.

"La planeación tiende un puente entre el punto en donde se está y aquel otro donde se desea ir" (Koontz Harold, Weihrich Heinz. Administración. Una perspectiva global. 11ª Edición. McGraw Hill. México. 1998. Página 126).

"La planeación es importante porque permitirá a la microempresa anticiparse y estar preparada para los cambios y demandas del entorno. El microempresario debe conocer el entorno y anticipar las tendencias del mercado, para adoptar las estrategias más adecuadas que le ayuden, no solo a lograr la supervivencia de la compañía, sino a tener un éxito permanente" [Saleme Aguilar Maria Magdalena. Importancia de la Planeación en el Proceso de Creación de una Pequeña Empresa Industrial. UNAM. Facultad de Química. Maestría en Administración (Industrial). México, D.F. 2000. Página 27].

Por último, cabe mencionar que la planeación debe revisarse una vez puesta en práctica. A medida que se avanza en el proceso de las acciones a tomar, deben revisarse los resultados que se vayan obteniendo, modificarlos y redirigir los esfuerzos si es necesario.

3.1.3. Definición de una estrategia.

Una estrategia marcará el camino a seguir por la microempresa. Es muy recomendable definir una estrategia que le permita a la compañía enfocar sus fuerzas a un objetivo establecido.

Existen diferentes tipos de estrategias y de acuerdo a la teoría, algunas pueden ser las siguientes:

- **Estrategia de costo bajo.** La microempresa puede destinar sus esfuerzos a lograr costos bajos, que le permitan alcanzar un mercado determinado que decide sus compras con base en los costos bajos. Quizá la calidad no sea tan alta con respecto a productos y/o servicios de mayor costo. Sin embargo, vale la pena definir qué es lo que se pretende alcanzar: costos altos y bajos volúmenes de venta o costos bajos y altos volúmenes de venta.

Es importante mencionar que el hecho de tener costos bajos no garantizará los altos volúmenes de venta y viceversa. Sin duda existirán mayores probabilidades de alcanzar los objetivos planteados si se tiene una estrategia y se cuenta con los medios para llevarla a cabo.

- **Diferenciación.** Esta estrategia se basa en ofrecer al mercado un producto y/o servicio diferente a los de la competencia. Puede ser que los productos y/o servicios no sean diferentes del resto. Lo importante es que el mercado así lo perciba.

En ocasiones la diferenciación irá acompañada de costos altos, ya sea por insumos más caros, gastos de publicidad más altos, personal más calificado, etc.

- **Atender a un nicho específico.** Otro tipo de estrategia puede ser la especialización en un nicho de mercado específico. Puede existir gran competencia en un mercado y éste puede estar dominado por unos cuantos competidores que acaparen la mayoría del mismo. Pueden existir algunos segmentos del mercado que no sean tan interesantes para los grandes competidores.

Los volúmenes de estos segmentos de mercado pueden ser poco atractivos para los grandes competidores, ya que se requiere de grandes esfuerzos para alcanzar ventas relativamente pequeñas, en comparación con el mercado de commodities.

Estos son solamente algunos ejemplos de estrategias. La decisión sobre qué estrategia seguir dependerá del microempresario y estará en función de sus objetivos, misión y visión, recursos disponibles, capacidades y posibilidades.

Tanto éstas, como otras estrategias pueden combinarse para tratar de alcanzar los objetivos planteados por la microempresa.

Para ilustrar este punto, puede tomarse como ejemplo una estrategia que potencialmente podría tomar la microempresa de referencia en el sector de las pinturas en México.

De acuerdo a la revista Inpra Latina, el mercado total de pinturas en México en el año 2000 fue de 1,550 millones de dólares, lo que representó el 1.7% del mercado mundial total de pinturas y casi el 37% del mercado total de Latinoamérica, cuyo valor se estima en 4,300 millones de dólares.

La Figura 8 muestra el mercado mexicano de pinturas por segmento en el 2001.

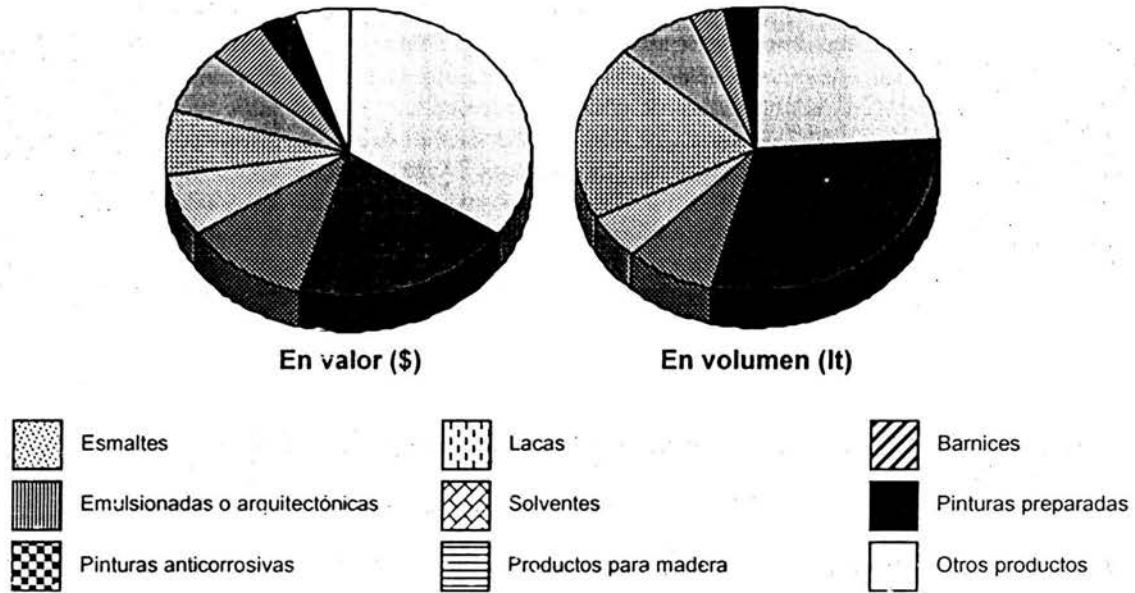


Figura 8. Mercado mexicano de pinturas por segmento.

Suponiendo que el mercado de pinturas en México se pueda ilustrar gráficamente como se muestra a continuación en la Figura 9:

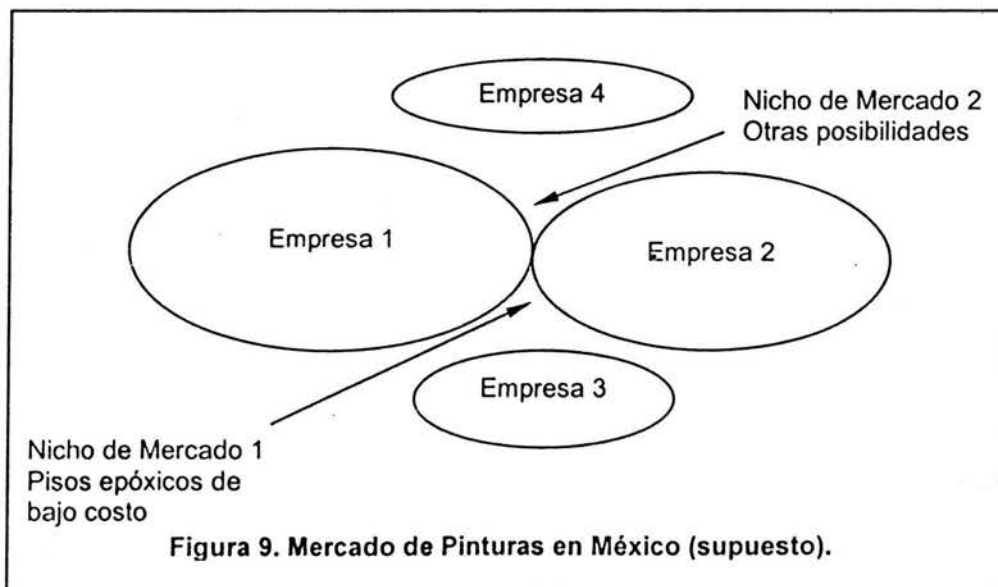


Figura 9. Mercado de Pinturas en México (supuesto).

En el diagrama se muestra que por ejemplo, la microempresa puede seguir una estrategia combinada de atención a un nicho de mercado específico y adoptar una postura de diferenciación mediante la fabricación y aplicación de recubrimientos epóxicos para pisos industriales de menor costo que el de los competidores existentes. Este tipo de pisos podría suministrarse a compañías pequeñas y personas independientes que requieran de áreas pequeñas y no una calidad muy alta para tráfico pesado.

3.1.4. Búsqueda de financiamiento y negocios alternos.

En ocasiones la microempresa no contará con los recursos necesarios para llevar a cabo una estrategia que la lleve al crecimiento y eventual consolidación en el mercado. El considerar la opción de un financiamiento externo puede ser muy conveniente.

Existen varias formas de financiamiento. Es muy recomendable que el microempresario evalúe varias alternativas, para poder escoger la que mejor se adapte a sus necesidades y posibilidades.

Entre muchas otras, algunas de las formas de obtener un financiamiento se muestran a continuación:

- Solicitud de un préstamo a un banco o a alguna otra institución financiera.
- De manera general, la asociación con otra u otras compañías (sociedad, alianza, representación, franquicia, etc.). Cada una de éstas tiene sus variantes y no necesariamente son una asociación. Sin embargo, para efectos de este trabajo se agruparán estos conceptos dentro del término asociación.
- Emisión de acciones.
- Venta parcial de la compañía.

Con el fin de conseguir inversionistas o solicitar créditos, es muy recomendable que el microempresario cuente con un plan de negocios que le permita transmitir a los posibles interesados, el concepto del negocio.

Con este documento, el prestador potencial o el inversionista potencial podrán evaluar la conveniencia de emprender el negocio junto con el microempresario.

Por cuestiones de espacio no se ilustrará la forma de hacer el plan de negocios con el ejemplo de la microempresa de referencia. Sin embargo, una descripción detallada y sencilla de cómo hacer un plan de negocios se presenta en Bangs David H., Jr. El plan de Negocios. Editorial Pax. México. 1999.

3.1.5. Ubicación de la compañía.

El contar con un lugar adecuado en donde se lleven a cabo las operaciones de la microempresa es importante para mejorar la efectividad y eficiencia de la misma. Con frecuencia este punto será difícil de cumplir en el caso de las microempresas mexicanas; sin embargo, vale la pena hacer un esfuerzo.

En el caso de la microempresa de referencia, se cuenta con una fábrica y oficinas ubicadas en dos puntos geográficos diferentes; sin embargo, una estrategia de largo plazo puede consistir por ejemplo en instalar ambas en un solo lugar, que sea adecuado desde el punto de vista de uso de suelo, accesibilidad a clientes y proveedores, canales de comunicación, etc.

Esta estrategia no solo mejoraría la comunicación entre el Departamento de Producción y el resto de la microempresa, sino que disminuiría costos de transporte, operación, mantenimiento, etc. El resultado final se traduciría en un aumento de competitividad.

3.1.6. Evaluación y adquisición de tecnología.

Al igual que el punto anterior, el contar con una tecnología adecuada mejorará la competitividad de la microempresa. La disminución de costos, el aprovechamiento de recursos, el acceso a insumos de mejor calidad, etc., son algunas de las ventajas que puede proporcionar el hecho de contar con mejores tecnologías.

Es recomendable que tanto el dueño, como el Gerente de Producción se mantengan actualizados respecto a las nuevas tecnologías de fabricación. Sin embargo, la tecnología está relacionada con todas las áreas de la microempresa y de ser posible, es conveniente que se cuente con tecnología avanzada (computadoras, sistemas de comunicación, transporte, etc.), ya que tenderá a aumentar la competitividad de la microempresa.

El Departamento de Finanzas puede ser un gran apoyo en la toma de decisiones de adquisición de tecnología. Es recomendable conocer los esquemas de financiamiento de los proveedores, así como los esquemas de depreciación requeridos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para la compra de tecnología.

3.1.7. Apoyo en la atención a clientes.

Es recomendable que la Dirección General participe en la atención a clientes importantes. Si bien, no se encargará de los detalles en el seguimiento, es común esperar que un cliente desee tener una atención especial.

Por cuestiones de tiempo y prioridades, tal vez no sea posible lograr esta atención personalizada con todos los clientes. Sin embargo, es recomendable que el microempresario se dedique un tiempo para atender a los clientes que representan mayores volúmenes de ventas para la compañía.

En el caso de la microempresa de referencia, el Director General podrá acompañar esporádicamente al representante que se encargue de un cliente importante para brindarle su apoyo, resolver posibles dudas o problemas y tratar de establecer una buena relación de largo plazo.

Es importante que el cliente se sienta bien atendido y apoyado. El hecho de ser atendido por el Director General le dará más confianza en la microempresa.

3.1.8. Dirección hacia el logro de los objetivos.

Como se mencionó anteriormente, la planeación es el paso inicial del proceso administrativo y termina hasta que se pone en práctica.

Una vez que se cuenta con un plan de acción, es muy recomendable que el Director General lo presente personalmente y que le de la formalidad y seriedad requeridas. Puede empezarse con plantear los objetivos a alcanzar y explicar la estrategia y las acciones que se tomarán para llegar a ellos, así como los plazos definidos.

Basándose en la estrategia definida, el Director General puede posteriormente asignar las tareas específicas para cada Departamento de la microempresa.

Es importante que todos los Gerentes comprendan la estrategia y que tengan claros los objetivos para poder dirigir al personal de su Departamento.

Nuevamente es conveniente mencionar que los objetivos planteados deben ser tan concretos y medibles como sea posible, para poder evaluar el avance del plan a lo largo del tiempo. Es recomendable que existan objetivos intermedios que faciliten esta evaluación.

Es importante también mencionar que la planeación debe ser realista y congruente con los recursos y posibilidades de la microempresa; ya que de otra forma se estará perdiendo el tiempo.

Para ilustrar este punto, se tomará nuevamente el ejemplo de la microempresa de referencia, en donde uno de los objetivos puede consistir en aumentar las ventas en 500% en un plazo de 5 años.

Una de las estrategias a seguir puede ser la creación de una red de 20 distribuidores a nivel nacional que cuenten con tiendas especializadas de recubrimientos.

Un objetivo intermedio consistiría en la obtención de 4 distribuidores y crecimiento del 100% en ventas cada año.

La Dirección General puede presentar a todos los Departamentos el objetivo, la estrategia y explicar la forma en que se evaluará la situación de la microempresa respecto al avance. Posteriormente puede asignarles actividades y responsabilidades que sean congruentes con los recursos de la microempresa y con el objetivo planteado.

Cada Gerente será responsable de implantar las medidas necesarias para que el Departamento alcance los objetivos intermedios específicos.

A medida que se pone en práctica el plan de acción, será conveniente sostener reuniones de la Dirección General con los Gerentes de todos los Departamentos para evaluar el avance y redefinir objetivos, plazos y acciones, si es necesario.

3.2. Estrategias operativas de corto plazo.

Estas actividades deberán realizarse por toda la organización y deberán ser congruentes con las estrategias operativas de largo plazo.

A continuación se describirá la metodología propuesta para alcanzar los objetivos. Una estrategia operativa de corto plazo debe necesariamente ser congruente con las estrategias operativas de largo plazo en una empresa.

La metodología aquí propuesta no pretende ser única e inflexible. Por el contrario, deberá ajustarse a las características y necesidades de cada microempresa.

El presente trabajo pretende asignar tareas específicas a cada área básica de la microempresa de referencia. La descripción de estas tareas puede servir de guía en la operación de otras microempresas.

Se iniciará por la propuesta de las actividades que debe llevar a cabo la Dirección General y posteriormente se describirán las actividades que ésta puede sugerir a todos los Departamentos de la microempresa.

El presente trabajo pretende ser de hecho, el plan de acción de una microempresa que busque como objetivos principales, permanecer en el mercado e iniciar un crecimiento sostenido.

A lo largo de este trabajo se sugiere una serie de formatos de apoyo para el registro y ordenamiento de la información necesaria para llevar una operación eficiente y eficaz de una microempresa. Todos estos formatos son únicamente sugerencias del autor y pueden ser modificados y adaptados a las necesidades específicas de cada microempresa.

Los formatos son una propuesta de lo que debe registrarse en cada caso. Su registro y archivo puede hacerse en papel; especialmente para aquellos registros en donde se requiera de firmas o

autorizaciones; sin embargo, será de gran ayuda y cada vez más necesario llevarlos en forma electrónica.

El uso de archivos electrónicos tiene entre otras las siguientes ventajas: manejo rápido y eficiente de la información, elaboración de diferentes tipos de reportes, disminución en el espacio de almacenamiento de archivos, disminución de costos, etc.

Pueden utilizarse programas para aplicaciones específicas o pueden generarse archivos sencillos y fáciles de usar en aplicaciones tales como hojas de cálculo.

Es muy recomendable utilizar las herramientas disponibles de Tecnología de la Información (TI) para eficientar los procesos de flujo de información. A medida que la microempresa cuente con los recursos, vale la pena adquirir el equipo y el software que facilite sus operaciones. Es muy recomendable contar con personal experto en este campo que apoye a todas las áreas de la organización. A medida que pase el tiempo, la TI será cada vez más necesaria. El hecho de no contar con esta tecnología y herramientas de uso tan cotidiano como el correo electrónico, el acceso a internet o el uso de software especializado, pone en desventaja a las microempresas.

La TI es un campo muy extenso y que sin duda proporcionará ventajas competitivas a las microempresas, tales como disminución de costos, rapidez y precisión en la obtención de la información, confiabilidad, etc. Sin embargo, la recomendación en el uso de hardware o software específicos está fuera del alcance de esta Tesis. Es recomendable asesorarse con especialistas y tomar las acciones óptimas para cada caso.

3.2.1. Actividades de la Dirección.

3.2.1.1. Establecimiento de metas y objetivos de corto plazo.

En el caso de una microempresa, la definición de objetivos es una tarea que comunmente puede corresponder únicamente al dueño o dueños. Sin embargo, es recomendable que la Dirección General se apoye en todos los Gerentes de Departamento para definir la situación actual de la compañía y definir sus objetivos. Para la realización de esta tarea puede apoyarse en datos históricos, indicadores del mercado y en las características actuales del entorno.

Es muy recomendable asegurarse que los objetivos sean concretos y medibles, ya que de esto dependerá la posibilidad de evaluar objetivamente el desempeño de la microempresa.

Al definir los objetivos es importante mantener una actitud realista, que permita definir objetivos alcanzables y congruentes con los recursos, posibilidades, visión y misión de la microempresa.

3.2.1.2. Establecimiento de un organigrama.

A falta de un Departamento de Personal, se sugiere que la Dirección establezca un organigrama con funciones específicas y bien definidas y que asigne de manera precisa, las tareas y responsabilidades del personal actual. Será necesario trabajar con cada persona para crear una descripción de puesto y un manual de procedimientos. Aún cuando exista un Departamento de personal, el organigrama de la compañía deberá estar determinado por la Dirección General.

Se sugiere que el Departamento de Personal únicamente coordine las actividades operativas del Departamento (contrataciones, trámites del personal, nóminas, prestaciones, comisiones, etc.), pero el establecimiento de un organigrama y su continua revisión y actualización siempre sea una tarea de la Dirección.

Inicialmente, las actividades operativas del Departamento de personal pueden ser realizadas por el Departamento de Actividades Administrativas y la Dirección.

Es necesario hacer un análisis de la situación actual de la microempresa para poder definir el modelo con el que se trabajará para intentar alcanzar los objetivos.

La creación de un organigrama se ilustrará con el ejemplo de la microempresa de referencia.

Al conocer los antecedentes de la microempresa de referencia, se determinó que deben hacerse algunos ajustes. Las secciones siguientes muestran los detalles.

El primer paso sugerido consiste en el diseño de un organigrama. Este organigrama puede ajustarse a las condiciones actuales de la microempresa, puede lograr una operación más ordenada y servir como base para trabajar e iniciar el crecimiento. Conforme pase el tiempo y a medida que se obtengan más recursos, se podrán hacer los ajustes necesarios.

Es posible (como en el caso de la microempresa de referencia) que no exista personal suficiente para cubrir todos los puestos del organigrama; sin embargo, se sugiere plantearlo formalmente, ya que dará una visión al microempresario de las tareas que necesita asignar a un grupo determinado de personas para alcanzar los objetivos planteados.

Es recomendable ir contratando al personal que ocupará los puestos vacíos, a medida que se vayan obteniendo los recursos suficientes.

El organigrama sugerido para la microempresa de referencia se muestra en la Figura 10.

Es importante mencionar la conveniencia de considerar un plan de sucesión, el cual es recomendable incluir también dentro de un plan de contingencia (mencionado al final de la metodología). Esto permitirá la continuidad de las operaciones de la microempresa.

Es recomendable que el dueño delegue sus responsabilidades a los demás miembros de la organización con el fin de hacer más eficiente la operación de la compañía. La substitución de funciones puede llevarse a cabo de la forma descrita en las siguientes secciones. Aquí se explican a detalle las características y el funcionamiento esperado de cada uno de los Departamentos de la nueva organización de la microempresa de referencia.

3.2.1.3. Supervisión y control del funcionamiento de todas las áreas.

Una vez iniciado el proceso producto de la planeación, es recomendable que se mantenga una evaluación permanente del avance respecto a los objetivos planteados.

Para lograr esto se requerirá de una supervisión constante, tanto por parte de la Dirección General hacia los Gerentes de los Departamentos, como de estos últimos hacia sus subordinados.

Pueden establecerse fechas fijas en las que se tengan juntas y se presenten los resultados. Con base en esto se definirá si se está avanzando conforme al plan establecido o si es necesario hacer modificaciones.

Se sugiere que durante estas juntas no nada más se revise el avance, sino que se obtengan las opiniones de todos los Gerentes, quienes a su vez aportarán las opiniones de sus subordinados, respecto al desarrollo del plan. Es también muy recomendable que la Dirección General mantenga una actitud exigente y firme respecto al alcance de los objetivos, pero también de apoyo y servicio. Mientras más detalles de los problemas y obstáculos se conozcan, más fácil será solucionarlos y dejar el camino libre a una operación eficiente y eficaz.

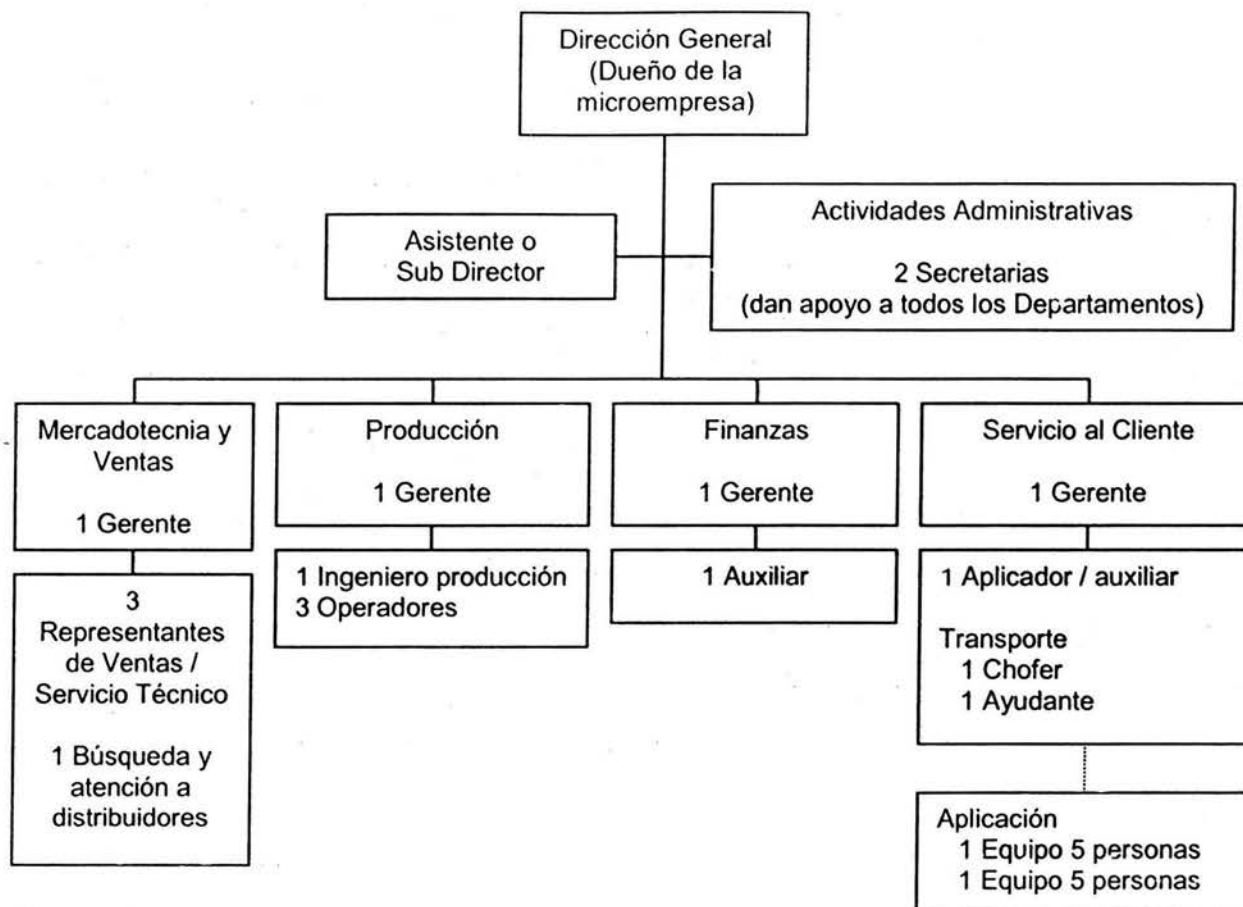


Figura 10. Organigrama sugerido para la microempresa de referencia.

3.2.2. Actividades del Departamento de Mercadotecnia y Ventas.

Con el fin de separar responsabilidades y funciones, se sugiere que este Departamento sea dividido en Mercadotecnia y en Ventas; sin embargo, ambas áreas deberán estar a cargo del mismo Gerente de Mercadotecnia y Ventas, quien destinará el 100% de su tiempo a ambas funciones.

Entre otras cosas deberá concentrarse en conocer las necesidades de los clientes y del mercado, desarrollar estrategias de ventas y dirigir a los representantes de ventas.

Mercadotecnia: es recomendable que el Departamento de Mercadotecnia y Ventas proporcione todo lo necesario para llevar a cabo una promoción y comercialización efectiva de los productos y servicios. En el caso de la microempresa de referencia, algunas de las herramientas que se sugiere poner a disposición del Departamento de Ventas son: disponibilidad de muestras líquidas y aplicadas, catálogos, muestrarios, folletos, tarjetas de presentación, disponibilidad para la aplicación de muestras.

En lo que se refiere a búsqueda de clientes, se sugiere que el Departamento de Mercadotecnia y Ventas facilite fuentes de prospectos a los representantes, tales como: directorios de industrias, programas de ferias y exposiciones, contactos de dependencias de gobierno, organización de

talleres y seminarios, publicaciones en revistas especializadas y directorios, publicación de licitaciones públicas (compranet.gob.mx), publicidad por internet, etc.

A medida que se avance con el desarrollo de la empresa, se sugiere que este Departamento se apoye en más personal para crear una red de distribuidores, primero local y después a nivel nacional.

Pueden seguirse varias estrategias y un ejemplo a seguir para la microempresa de referencia puede ser la promoción a través de organismos tales como las Secretarías de Desarrollo Económico de los Estados, con el fin de presentar los productos y servicios y obtener posibles interesados en desarrollar el negocio en su localidad.

Otra estrategia puede consistir en la creación de tiendas de especialidades para la distribución de los productos y servicios de la microempresa.

Se sugiere que junto con el Departamento de Actividades Administrativas y la Dirección General, el Departamento de Mercadotecnia establezca las políticas de tiempos de entrega, condiciones de pago, descuentos, etc.

Ventas: bajo la dirección del Gerente de Mercadotecnia y Ventas, esta parte del Departamento puede estar constituida inicialmente por 3 representantes con actividades concretas a realizar y objetivos específicos a alcanzar.

Básicamente los representantes tienen la función de promoción, servicio técnico y venta de los productos y servicios de la compañía, así como el levantamiento de pedidos y su canalización al Departamento de Actividades Administrativas para que éste a su vez lo turne al Departamento de Producción.

Tomando el ejemplo de la microempresa de referencia, la promoción consistirá básicamente en visitas a la industria, a la construcción y a los lugares de mayor potencial de venta (definidos en conjunto por el Gerente y los representantes).

Se sugiere como apoyo para estas visitas la disponibilidad de catálogos, muestras y que además se cuente con el apoyo de un aplicador para instalar muestras en el lugar en donde potencialmente se pueda suministrar el producto y/o el servicio.

A medida que crezca la compañía, podrá aumentarse el número de representantes y aplicadores con el fin de atender adecuadamente al mercado.

3.2.2.1. Establecimiento de objetivos.

Como se ha mencionado anteriormente, el primer paso en el proceso de organización consta en definir los objetivos. Lo mismo aplicará para el Departamento de Mercadotecnia y Ventas.

Nuevamente cabe mencionar la sugerencia de que estos objetivos sean alcanzables y realistas de acuerdo a los recursos y posibilidades de la empresa; que sean concretos y medibles para poder evaluar el desempeño del Departamento.

Por ejemplo, para la compañía de referencia podrían definirse los siguientes objetivos anuales:

- Creación de una cartera de 100 clientes por representante.
- Ventas de \$100,000 mensuales por representante.
- Obtención trimestral de 1 cliente cautivo por representante.
- Obtención de 2 distribuidores por año.

Es recomendable que el Gerente de Mercadotecnia y Ventas, en conjunto con el Director General, lleve a cabo un estimado anual de ventas y con base en los datos históricos de ventas y las características del entorno, podrán fijarse metas alcanzables.

3.2.2.2. Investigación del mercado.

Normalmente se requiere de grandes inversiones para contratar a una compañía especializada que se dedique hacer estudios de mercado y es común encontrar que las microempresas mexicanas no cuenten con los recursos suficientes para llevar a cabo estas inversiones.

En el caso de la microempresa de referencia, una investigación de mercado aceptable puede llevarse a cabo con el apoyo de la Dirección General, el personal con mayor experiencia, los representantes de ventas, los clientes, proveedores y obteniendo información adicional de publicaciones, noticias, asistencia a ferias y exposiciones, conferencias, investigación en internet, etc.

Para facilitar la investigación se sugiere identificar el nicho o los nichos de mercado a los cuales abastece la empresa. Puede irse limitando el nicho por eliminación de clientes a los que la compañía no tiene acceso, ya sea porque no se cuenta con una certificación específica en ese momento, porque se requiere de inversiones iniciales fuera de su alcance, porque se requiere de economías de escala muy grandes, porque se requiere de un sistema de distribución complejo, etc.

A continuación se muestran los detalles que se sugiere deba contener la investigación de mercado de los clientes y la competencia.

3.2.2.3. Clientes potenciales.

Con base en la investigación del mercado, podrán identificarse los nichos de mercado a los que puede enfocarse la microempresa y dedicarles todo su tiempo, esfuerzo y recursos.

En ocasiones estos nichos no serán tan interesantes para las empresas grandes y medianas, debido al grado de especialización y personalización requeridos por los mismos y debido al relativamente bajo volumen de ventas que estos negocios representan. Sin embargo, es necesario considerar planes de contingencia para los casos en que también se compita con las empresas grandes.

Un ejemplo de identificación de nichos de mercado se ilustra con el caso de la microempresa de referencia, cuyos nichos podrían ser los siguientes:

- Venta y/o aplicación de pisos industriales (nuevos o reparaciones) para:
 - La industria y la construcción.
 - Pequeños consumidores.
 - Sector gobierno.
- Venta y/o aplicación de retardantes al fuego para:
 - Industria de la construcción.
 - Fabricantes de estructura metálica.
 - Sector gobierno.
- Venta y/o aplicación de recubrimientos especiales para:
 - La industria y la construcción.
 - Pequeños consumidores.
 - Sector gobierno.

3.2.2.4. Competencia.

Una de las tareas del Departamento de Mercadotecnia y Ventas consiste en conocer y monitorear continuamente a la competencia. Inicialmente sería de mucha ayuda contar con un estudio para determinar el tamaño del sector industrial al que pertenece la compañía y conocer su participación y la de sus competidores en el. Sin embargo, puede llegar a ser difícil contar con estudios confiables y sobre todo, normalmente se requiere de inversiones altas.

Cabe mencionar que durante la etapa de recopilación de información para este trabajo fue muy difícil obtener información de la industria de pinturas en México. Irónicamente, toda la información que se obtuvo fue de fuentes extranjeras.

La Asociación Nacional de Fabricantes de Pinturas y Tintas (ANAFAPYT) fue totalmente renuente a proporcionar cualquier tipo de información de manera gratuita. Los coordinadores del Seminario de Tecnología de Pinturas, impartido en la Facultad de Química de la UNAM tampoco proporcionaron ningún tipo de información.

La información del sector no está disponible de manera gratuita y abierta, como lo está para otro tipo de industrias.

Al tener estas dificultades de acceso a la información, el Departamento de Mercadotecnia y Ventas puede por lo tanto recurrir a algunos de los siguientes indicadores para conocer a la competencia:

- Información proporcionada por los representantes de ventas. Puede obtenerse al encontrarse con la competencia durante su interacción con los clientes o al pedir opiniones y demás detalles acerca de la misma con los clientes.
- Preguntar sobre la competencia a los proveedores.
- Leer sobre la competencia en revistas, periódicos y demás publicaciones en donde se anuncien.
- Asistir a exposiciones, conferencias y demás lugares a donde pueda asistir la competencia.

Aprovechar el conocimiento de la competencia será de gran ayuda para mejorar los puntos débiles y explotar al máximo los puntos fuertes a manera de crear una ventaja competitiva.

En el caso de la microempresa de referencia, algunas características de la competencia son las siguientes:

Tabla 5. Participación en el mercado de las empresas por tamaño (%)			
Micro	Pequeña	Mediana	Grande
2	8	10	80

Localización: el 80% de las empresas tienen su planta productiva en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México (ZMCM) y tienen actividades en esa zona.

Las líneas de productos son variados y aproximadamente el 60% de las empresas fabrican especialidades; sin embargo, únicamente alrededor de un 20% fabrican productos a la medida de las necesidades del cliente.

Es difícil determinar el posicionamiento actual de la microempresa de referencia, ya que atiende a un mercado pequeño. Sin embargo, puede estimarse que esté posicionada en aproximadamente un 3% del mercado de la ZMCM.

Constantemente están surgiendo competidores nuevos que en su mayoría pretenden comercializar productos de fabricantes nacionales y extranjeros. En el caso de los servicios de aplicación, la mayoría de los competidores únicamente compran y aplican productos de otros fabricantes.

Los productos sustitutos tardan un poco más en surgir y conocerse en el mercado; sin embargo, es necesario conocerlos y prepararse para los cambios.

Para el caso de la microempresa de referencia, la matriz FODA de la competencia puede expresarse de la siguiente forma:

Tabla 6. Matriz FODA de Microempresas y Empresas Pequeñas

<p>Fuerzas</p> <p>Conocimiento del negocio. Personal flexible.</p>	<p>Debilidades</p> <p>Falta de planeación. Personal poco capacitado. Bajo posicionamiento. Falta de recursos económicos. Equipo obsoleto. Baja calidad.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>Mercado local y nacional muy grande. Nichos potenciales no identificados. Atención a clientes pequeños.</p>	<p>Amenazas</p> <p>Competencia creciente. Productos sustitutos. Falta de recursos económicos. Grandes competidores. Corrupción.</p>

Tabla 7. Matriz FODA de Empresas Medianas y Grandes

<p>Fuerzas</p> <p>Conocimiento del negocio. Personal especializado. Disponibilidad de recursos financieros. Infraestructura. Estructura organizacional. Acceso a financiamiento. Alto posicionamiento.</p>	<p>Debilidades</p> <p>Procesos burocráticos. Personal poco flexible. Incapacidad de suministrar productos y servicios a la medida en tiempos razonablemente cortos. Altos costos fijos.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>Mercado nacional e internacional muy grande. Acceso a exportaciones. Alianzas estratégicas y compra de compañías especializadas. Acceso a contratos grandes.</p>	<p>Amenazas</p> <p>Fuerte competencia y bajos márgenes en commodities. Productos sustitutos. Corrupción. Ingreso al mercado de compañías extranjeras grandes.</p>

3.2.2.5. Desarrollo de nuevos productos e identificación de productos sustitutos y alternos.

Toda empresa debe mantenerse actualizada para seguir siendo competitiva y asegurar un ingreso que le permita permanecer en el mercado y crecer.

Corresponde al Departamento de Mercadotecnia y Ventas el conocer en todo momento la posición de la compañía, sus productos y servicios en el ciclo de vida. Es muy recomendable monitorear el surgimiento de productos sustitutos, conocerlos y eventualmente, evaluar la posibilidad de fabricarlos, mejorarlos o distribuirlos y comercializarlos, con el fin de mantener a los clientes.

La posición defensiva de tomar acciones cuando surgen productos sustitutos no es suficiente. Es recomendable mantener una posición permanente de desarrollar nuevos productos y mejorar los existentes.

La compañía de referencia lleva a cabo estas dos actividades como se muestra a continuación en la Figura 11 y en la Figura 12, respectivamente.

Figura 11. Posición de la empresa en el ciclo de vida.

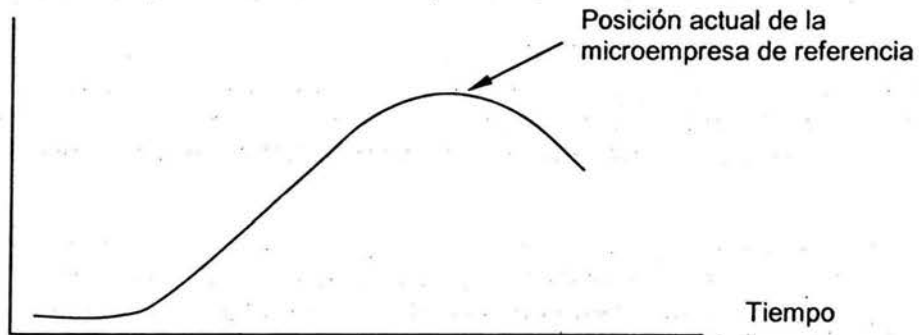
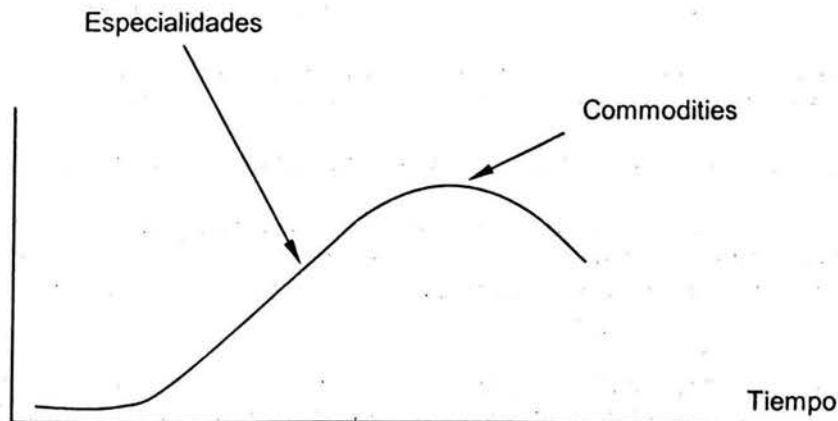


Figura 12. Posición de los productos de la empresa en el ciclo de vida. Commodities vs especialidades.



La microempresa no cuenta con un programa formal de desarrollo de nuevos productos o mejora de los existentes; sin embargo, ambas prácticas son relativamente comunes, ya que se suministran

productos a la medida para aplicaciones muy diversas. De igual forma, con frecuencia se utilizan nuevas técnicas de aplicación.

La principal razón para el desarrollo de nuevos productos o mejora de los existentes es la disminución de costos, solicitada por los clientes o necesaria para contar con mayores ventajas competitivas.

A medida que se da el crecimiento de la empresa, será cada vez más necesario formalizar los procedimientos de desarrollo de productos, los cuales es conveniente que estén a cargo del Departamento de Producción. Igualmente será recomendable crear un presupuesto destinado específicamente a este concepto.

3.2.2.6. Material de apoyo.

Una recomendación para el Departamento de Mercadotecnia y Ventas consiste en proporcionar a los representantes todas las herramientas necesarias para la ejecución eficiente y eficaz de su trabajo.

Idealmente, el paquete básico de cada representante deberá incluir todo lo necesario para presentar al cliente un panorama general de la empresa y su portafolio de servicios y/o productos.

Tomando el ejemplo de la microempresa de referencia, este paquete básico puede consistir en lo siguiente:

- **Tarjetas de presentación.** Deberán contener el nombre del representante y todos los datos de la compañía (razón social, dirección, teléfonos, fax, correo electrónico, página web, etc.). El hecho de contar con una tarjeta de presentación da seriedad a la empresa y confianza al prospecto.
- **Folletos generales de la empresa.** Es recomendable que sean atractivos, profesionales y que incluyan de manera general todos los servicios y/o productos de la empresa. Es importante que sean amigables, fáciles y rápidos de leer. Se recomienda que no contengan mucho texto y que se le de más importancia a las imágenes. Es también recomendable que sean de una sola pieza y que tengan un uso adicional, tal como un folder. De esta forma, el prospecto podrá conservarlo y utilizarlo continuamente.
- **Lista de productos.** Contiene una breve descripción (un renglón) de cada uno de los productos. Puede incluirse dentro del folleto.
- **Muestrarios.** Incluyen muestras físicas de los productos más vendidos por la microempresa. Da una idea al prospecto sobre el aspecto y características generales del producto.
- **Muestras.** Es recomendable que el representante cuente con muestras físicas y con el apoyo para aplicación de muestras. En el primer caso, es recomendable contar con suficientes muestras para proporcionarlas a los prospectos y en el segundo, se sugiere contar con el apoyo de un aplicador que programe la instalación de muestras en los lugares donde lo requieran los prospectos. Se sugiere que el aplicador dependa directamente del Departamento de Atención al Cliente.
- **Literatura técnica.** Es un catálogo en donde se encuentran las fichas técnicas de todos los productos que fabrica la compañía. Todas las fichas técnicas siguen un mismo formato y de manera general, cada una describe las características principales, usos, resistencias, forma de aplicación y precauciones.

- Listas de referencias. Muestran los servicios de aplicación que han sido prestados a algunos clientes. Incluyen detalles tales como el nombre del cliente, el lugar de la aplicación, el uso del producto, la fecha de la aplicación, el tamaño del contrato.
- Listas de precios. Se requieren para que el representante pueda cotizar inmediatamente al cliente. Existen dos listas de precios, una para la venta de materiales y otra para la aplicación de los mismos. La primera incluye los precios para los diferentes tipos de presentación de los productos (galón, cubeta, tambor) y la segunda se basa en las unidades de aplicación (m², ton). Así mismo, se incluyen en la lista las condiciones y políticas de venta y los niveles de descuento, basados en los volúmenes de compra.
- Servicio Técnico. Es importante que el representante cuente con el apoyo de un especialista para acudir a él cuando el prospecto necesite de mayor información o resolución de problemas específicos. El especialista apoyará directamente al representante en las visitas a los prospectos cuando así se requiera.
- Apoyo para transporte y viáticos. Deberá evaluarse y otorgarse con base en las posibilidades de la empresa. Puede apoyarse a los representantes con un ingreso semanal para transporte público, gasolina, la prestación de un automóvil, transporte aéreo, viáticos, etc. Es importante apoyar al representante para mejorar su eficiencia y eficacia.
- Teléfono. Si los recursos lo permiten, es muy útil proporcionar un teléfono al representante. Esto es un control de desempeño adicional y permite al representante estar en contacto con sus clientes y prospectos y atenderlos oportunamente.
- Promoción. Es importante utilizar la experiencia de los representantes más calificados para iniciar la promoción de productos con prospectos potenciales. Una vez hecho el primer contacto, los representantes con menos experiencia pueden dar el seguimiento necesario hasta cerrar la venta y crear un cliente cautivo.
- Publicidad. Es tarea del Departamento de Mercadotecnia y Ventas crear una publicidad acorde con los recursos de la empresa y buscar los canales con las mayores posibilidades de venta. Un punto que vale la pena mencionar es la importancia de contar con una página web en donde se presente de manera general a la empresa (antecedentes, quiénes somos?, productos y servicios ofrecidos, experiencia, información técnica resumida, contacto, solicitud de cotizaciones). Al igual que en el caso del folleto, es recomendable acudir a un especialista o al menos asesorarse con profesionales para que la página web sea lo más atractiva y amigable posible. El hecho de contar con un dominio propio es importante, ya que dará seriedad y presencia a la compañía. Las compañías proveedoras de servicios de hosting para páginas web normalmente otorgan varias direcciones de correo electrónico con un mismo dominio propio. Es recomendable incluir el nombre de cada persona en la dirección de correo e incluirla en las tarjetas de presentación. Es importante asignar a una persona la responsabilidad de mantener un monitoreo continuo de las solicitudes recibidas por correo electrónico. Esta persona será responsable de canalizar las solicitudes a quien corresponda.

3.2.2.7. Fuentes de prospectos.

El hecho de contar con una fuente inicial de prospectos es importante, ya que facilitará la tarea de los representantes para empezar a sondear el mercado, conocer las necesidades de los clientes potenciales y conocer a la competencia. El estudio de mercado realizado anteriormente proporcionará esta cartera inicial de prospectos y entre otras, también puede obtenerse de las siguientes fuentes:

- Publicidad en el directorio telefónico. Es de gran utilidad tener un anuncio en el directorio telefónico, ya que es posiblemente el primer lugar en donde un prospecto buscará información acerca de un producto o un servicio. El anuncio debe contener todos los datos de la empresa,

ser de un tamaño adecuado y llamativo para facilitar su identificación. Es recomendable hacer un esfuerzo e invertir en un buen anuncio, ya que de él dependerá el número de prospectos que llamen por iniciativa propia.

- Registro de prospectos y clientes anteriores. Por esta razón es importante llevar un registro de todos los prospectos y clientes con los que se tiene contacto. Es recomendable mantener los registros lo más actualizados posible a fin de ahorrar tiempo de contacto con las personas indicadas y conocer los antecedentes. En la siguiente sección se muestra un ejemplo de formato de registro y seguimiento de clientes y prospectos.
- Directorios industriales y directorios de cámaras y asociaciones. Normalmente pueden comprarse o adquirirse gratuitamente en cámaras y asociaciones, librerías, a través de internet o con compañías especializadas. Serán muy útiles para iniciar los primeros contactos; sin embargo, habrá que actualizar e investigar los datos de las personas adecuadas de contacto.
- Asistencia a ferias y exposiciones. Durante estos encuentros, es posible contactar a personas interesadas en los productos y /o servicios que ofrece la empresa, ya sea que se participe como expositor o como visitante. Existen ferias de búsqueda de proveedores en donde la compañía puede presentarse ante compradores potenciales, por ejemplo, las misiones comerciales y la Semana de la Pequeña y la Mediana Empresa (Semana de las PyMEs), organizada anualmente por la Secretaría de Economía (www.economia.gob.mx). En cualquier caso, es necesario acudir a las ferias y exposiciones con una buena cantidad de tarjetas de presentación y material de apoyo, como folletos, muestras, listas de precios, etc.
- Publicaciones de inversiones. Existen compañías especializadas (por ejemplo BIMSA), que publican las inversiones que llevarán a cabo distintas compañías en un determinado periodo de tiempo. Ahí se puede encontrar información relacionada con el monto de la inversión, las fechas de ejecución y terminación del proyecto, los nombres de los contactos principales, teléfonos, números de fax, correos electrónicos, direcciones, etc.

Si se cuenta con los recursos necesarios para adquirir un servicio de este tipo, es muy recomendable hacerlo, ya que se tendrá una ventaja sobre todo de tiempo, respecto a la competencia para hacer el primer contacto.

- Visitas directas a obras e industria. El trabajo del representante debe ser de constante contacto con el mercado, para lo cual es necesario que visite directamente a los prospectos y clientes. En el caso de la compañía de referencia, las visitas directas a obras de construcción son indispensables para conocer el mercado y promover eficazmente los productos y servicios. Las visitas a la industria también son necesarias; sin embargo, en este último caso, es recomendable hacer un contacto previo y concertar una cita con la persona indicada antes de hacer cada visita.
- Licitaciones públicas. Las ventas a gobierno pueden representar un mercado muy atractivo. Es importante analizar cuidadosamente las bases de concurso y asegurarse de que la compañía cumple con todos los requisitos necesarios para participar (capital, experiencia, capacidad, etc.). Una forma muy efectiva de prospectar es enterarse de las licitaciones públicas existentes. Puede consultarse el Diario Oficial de la Federación o las páginas de internet en donde se publican las licitaciones públicas, tales como www.compranet.gob.mx. Es recomendable asesorarse con la Secretaría de Economía respecto a los requisitos e instrucciones para venderle al gobierno.
- Publicidad por internet. El contar con una página web es muy útil para poder presentarse ante prospectos nuevos que sean contactados por el representante o que estén buscando algún producto o servicio por ellos mismos. Se recomienda que el diseño de la página sea profesional y que la dirección electrónica de la misma se incluya en las tarjetas de presentación. La presencia en internet es de gran utilidad, ya que tiene un alcance muy grande.

3.2.2.8. Establecimiento de políticas de ventas.

El establecimiento de políticas de ventas claras y sencillas facilitará la labor de los representantes y aumentará su eficiencia y eficacia. Se sugiere que estas políticas sean sencillas y adecuadas a los recursos y las necesidades de la compañía. Es recomendable que se diseñen adecuadamente para evitar situaciones desconocidas para el representante y lo más importante, deben seguirse cabalmente para evitar anomalías.

Las políticas de la compañía de referencia ejemplifican algunos de los puntos que pueden incluirse:

- Políticas de precios. Existe una sola lista de precios en la compañía y únicamente puede ser modificada con autorización de la Dirección General. Las modificaciones a la lista de precios se harán cuando así lo autorice la Dirección General por razones de cambio en el costo de los insumos. El Departamento de Finanzas, con el apoyo del Departamento de Producción y el de Actividades Administrativas estará a cargo de mantener actualizado el costo de los insumos.

La lista incluye precios para los distintos tipos de presentaciones de los productos (galón, cubeta, tambor) y contiene un tabulador, que con base en el volumen de compra de productos y/o servicios, indica los descuentos que pueden otorgarse al cliente. Esta lista incluye además indicaciones acerca del aumento de precios para colores especiales y entregas foráneas.

El Formato 1 del Apéndice 3 muestra la lista de precios con los conceptos que se sugiere incluir.

- Políticas de pagos. La microempresa no cuenta con grandes recursos financieros y debido a que su acceso a financiamientos es limitado, no otorga crédito a sus clientes. Se considera que el negocio puede ser autofinanciable y aunque lenta y conservadoramente, podrá crecer de una manera más sana y segura si sigue esta línea.

Las políticas de pagos consisten en solicitar anticipos que van del 10% al 50%, dependiendo del volumen total del pedido y el pago restante al entregar el producto o al finalizar los trabajos de aplicación. En la mayoría de los casos se trabaja con un esquema de 50% de anticipo a la colocación del pedido y pago del 50% restante a la entrega del material o a la terminación de los trabajos de aplicación.

Cuando los volúmenes de compra son muy altos, puede optarse por solicitar anticipos menores y recibir pagos y nuevos anticipos conforme se entreguen lotes de producto o se hagan estimaciones de avance de los trabajos de aplicación.

Este último punto es muy seguro, tanto para la microempresa, como para el cliente. Se elimina el riesgo de acumular lotes de producto terminado y de otorgar fianzas o garantías por el anticipo que pueden ser muy costosas o inaccesibles.

Esta política debe especificarse por escrito en cada cotización entregada al prospecto o cliente.

- Solicitud y entrega de cotizaciones. Debe ponerse en práctica el uso de un formato para la solicitud de cotizaciones por parte de los representantes. El trabajo de los representantes debe concentrarse en la atención a prospectos y clientes.

Corresponde al Departamento de Actividades Administrativas; con el apoyo del Departamento de Mercadotecnia y Ventas y los lineamientos de la Dirección General, el recibir las solicitudes de cotización y generar las cotizaciones para que los representantes pierdan el menor tiempo posible en la realización de las mismas. Debe fijarse un tiempo (por ejemplo 24 ó 48 horas) para dar respuesta a una solicitud de cotización y dar al cliente el mejor seguimiento posible.

Todas las cotizaciones deben contener los siguientes conceptos:

- o Fecha, datos del prospecto o cliente, persona a quien va dirigida.
- o Introducción, antecedentes y breve explicación de lo que se está cotizando.
- o Tabla de cotización: cantidad, unidad, precio unitario, importe, subtotal, descuento, IVA, total.
- o Condiciones o políticas de venta (forma de pago, tiempos de entrega, precios locales, incrementos adicionales, tiempo de validez de la cotización).
- o Nombre y firma de quien envía la cotización.
- o Anexos (fichas técnicas, listas de referencias, muestras, etc.).

En el Apéndice 3 se muestra el Formato 2 sugerido para la solicitud de cotizaciones. El Departamento de Actividades Administrativas deberá llevar un archivo de solicitudes por representante.

- Seguimiento. Cada representante de ventas deberá contar con un expediente de cada prospecto o cliente, el cual deberá actualizarse permanentemente mientras exista una relación comercial o haya posibilidades de obtener un pedido. Debe asignarse un número de cliente a cada expediente, el cual deberá ser único e irrepetible. Es recomendable que este número proporcione algunos datos sobre el cliente o prospecto, tales como las iniciales del representante que lo atiende, año en el que se hizo el primer contacto y el número consecutivo. Puede utilizarse cualquier nomenclatura, pero lo importante es que se mantenga un registro sencillo y eficaz de todos los clientes y prospectos. En el Apéndice 3 se muestra el Formato 3 que puede utilizarse para el seguimiento de clientes y prospectos.
- Pedidos. Los pedidos deberán solicitarse al Departamento de Actividades Administrativas por medio del formato correspondiente, especificando todos los datos del cliente y anexando una copia del depósito del anticipo o la autorización del Gerente de Ventas. Los pedidos recibidos hasta las 12:00 del día en curso serán enviados ese mismo día al Departamento de Producción para ser fabricados y entregados en un lapso de 72 horas. En caso de ser pedidos grandes, en el mismo lapso se dará inicio a las entregas de los lotes. Aquellos pedidos que se soliciten después de las 12:00 del día en curso, serán entregados a Producción hasta el día siguiente, por lo que el tiempo de entrega de 72 horas empezará a correr a partir del día siguiente.

En el Apéndice 3 se muestra el Formato 4 sugerido para la solicitud de pedidos. El Departamento de Actividades Administrativas deberá llevar un archivo de los pedidos por representante.

- Tiempos de entrega. En lo que se refiere a suministro de material o a tiempo de inicio de una aplicación deberán fijarse tiempos tales como 72 horas después de recibir el anticipo. En el caso de tiempos de terminación para los trabajos de aplicación, se fijarán con base en lo acordado entre el representante de ventas y el cliente o con base en la capacidad de aplicación ($m^2/día$), previamente definida por la compañía.

Para evitar malos entendidos, reclamaciones e incluso pérdida de contratos, es importante definir los tiempos de entrega o de terminación antes de hacer cualquier compromiso. También es necesario incluir esta información en todas las cotizaciones.

- Contratos. Básicamente hay tres tipos de contratos que se manejarán en la microempresa: contratos de personal, contratos de suministro y/o aplicación a clientes y contratos de distribución.

El primer tipo de contrato se refiere a las condiciones de trabajo para los empleados. El contrato debe ser claro y especificar las reglas a seguir ante cualquier situación. La elaboración de este contrato puede basarse en un formato estándar de contratación de personal y revisar aquellos puntos específicos que sean de interés para la empresa. En este caso, es importante

especificar que los contratos iniciales tendrán una duración de tres meses y posteriormente, podrán extenderse a otro periodo igual, mayor o indefinido. Esto dependerá del desempeño del aspirante.

En el caso de los contratos de suministro y/o aplicación, puede usarse un formato estándar de contrato, que deberá ser revisado a detalle en cada caso, ya que las condiciones variarán de cliente a cliente. En ocasiones el cliente propondrá su propio contrato. En cualquier caso es necesario revisar a detalle cada cláusula y evaluar la conveniencia de firmarlo.

El caso de los contratos de distribución se tratará por separado en esta misma sección.

Tanto para el caso de los contratos de personal, como para los de suministro y/o aplicación, es muy recomendable acudir a algún consultor, abogado o especialista en caso de tener dudas o desconocimiento.

- **Fianzas.** En ocasiones será necesario solicitar una fianza que garantice el otorgamiento del anticipo de un cliente. Esto aplica especialmente para los contratos grandes en donde el cliente requiere de una garantía por el anticipo otorgado.

Es necesario considerar el costo de la fianza en el costo del suministro y/o aplicación, ya que puede llegar a ser significativo. Para esto, es necesario averiguar con anterioridad si se requerirá de una fianza.

Si el monto total del anticipo es demasiado alto para garantizarlo con los activos de la compañía, se recomienda acordar con el cliente el dividir el monto total del contrato en varias partes. De esta forma se podrán obtener varios anticipos más pequeños, por los cuales podrán otorgarse garantías y obtener las fianzas.

A medida que la empresa vaya creciendo, contará cada vez con más activos para garantizar las fianzas. Sobra decir que un buen historial crediticio con la compañía afianzadora, bancos, proveedores, etc. siempre será muy útil.

- **Distribuidores.** Debido a que requieren de condiciones distintas, los contratos de distribución se tratarán por separado. En este caso, es importante definir las condiciones de trabajo para las personas físicas o morales que tengan interés en distribuir los productos de la empresa. Estas deberán incluir conceptos tales como:
 - Duración del contrato.
 - Inversión inicial requerida para contar con las herramientas básicas de trabajo (inventario de productos previamente definido, folletería, catálogos de productos, listas de precios, asesoría técnica, visitas programadas, etc.).
 - Descuentos. Con base en los volúmenes de compra, deberá existir un tabulador que indique los descuentos otorgados.

Como en los otros casos, es posible utilizar un formato existente de distribución y adecuarlo a las necesidades de la compañía. Es recomendable que el contrato sea lo más claro y sencillo posible, después de todo, lo que importa es crear una relación sana y durable con los distribuidores.

- **Muestras.** En el caso de la industria de pinturas, la aplicación de muestras físicas es una práctica común. Para que esto funcione adecuadamente, es necesario contar con algunos procedimientos que aseguren un buen desempeño. Entre otros, los que se recomienda seguir son los siguientes:
 - Asignar a una persona responsable del inventario de productos destinados para entrega o colocación de muestras. Se sugiere que esta persona dependa directamente del

Departamento de Servicio al Cliente. Su labor consiste en mantener un inventario suficiente de los productos más solicitados y aplicar las muestras cuando así lo solicite el Departamento de Mercadotecnia y Ventas. Se recomienda llevar un calendario de aplicación de muestras para programarlas oportunamente y no dejar de atender a los clientes o prospectos. En el Apéndice 3 se muestran los siguientes formatos:

Formato 5. Inventario de materiales disponibles en el laboratorio para colocación de muestras.

Formato 6. Control de materiales salientes del laboratorio.

Formato 7. Calendario para la programación de la aplicación de muestras.

- Los representantes de ventas deberán solicitar las muestras por medio de un formato definido y deberá existir un tiempo establecido para dar respuesta a las mismas. En el formato de solicitud, deberán especificarse todos los datos acerca del prospecto o cliente que solicita la muestra para poder programarla de manera óptima. En el Apéndice 3 se muestra el Formato 8 para la solicitud de muestras que puede tomarse como ejemplo.
- Juntas. Es frecuente escuchar que en las compañías grandes se destina una gran cantidad de tiempo a las juntas. Muchas veces una junta puede alargarse y ese tiempo podría aprovecharse para cuestiones más importantes o concretas. Esto no significa que las juntas largas sean improductivas; sin embargo, el tiempo de las mismas debe optimizarse.

El otro extremo, que también es común es que una compañía pequeña no tiene ningún tipo de juntas. Como el personal está demasiado ocupado resolviendo los problemas del día y no hay una organización formal, esto se vuelve una práctica rutinaria y prácticamente no hay comunicación entre los miembros de la empresa.

Normalmente una compañía pequeña como la de referencia no tiene ni el tiempo, ni los recursos para tener juntas todo el tiempo, pero necesita mantener una comunicación entre todos sus miembros. El objetivo es optimizar el poco tiempo del que se disponga para sacar conclusiones rápidas, concretas y eficaces de cada junta.

Algunas políticas recomendadas a seguir para las juntas son las siguientes:

- Establecer la periodicidad de las juntas (por ejemplo, todos los lunes de 16:00 a 18:00). Este horario deberá respetarse invariablemente, tanto para el inicio, como para el final de las juntas.
- Asignar a un secretario que se encargue de llevar una minuta clara, concisa y sencilla con todos los puntos tratados en cada junta. Se sugiere anotar la fecha, hora, nombre de los participantes, puntos discutidos, acciones a tomar con fechas límite, nombre de los responsables y conclusiones.
- Preparar juntas. Es tarea del Gerente de Ventas el preparar las juntas para agilizar la discusión y llegar a abarcar todos los puntos a tratar. El Gerente de Ventas debe tener la capacidad de moderar y concentrarse en los aspectos importantes. De manera general, todas las juntas deben concentrarse en los siguientes cuatro puntos:
 - Lectura de la minuta anterior.
 - Planteamiento de objetivos. Se darán a conocer los objetivos de la junta.
 - Revisión de avance. Se revisará el avance respecto a los objetivos planteados para el periodo (año, mes, semestre, etc.) y se discutirá la forma en que estos pueden alcanzarse.

- Dar a conocer el estado actual de todos los prospectos y clientes de cada representante de ventas, quien además expondrá sus dudas, problemas o solicitará recomendaciones. La retroalimentación de todos los representantes es muy importante en la resolución de problemas. Cada representante indicará el tiempo requerido para cerrar las ventas de los prospectos o clientes actuales. Con objeto de agilizar este informe, se recomienda que cada representante se presente a la junta con el Formato 9 del Apéndice 3, debidamente llenado.
- Dar a conocer el desempeño de cada representante con base en el estimado mensual y las ventas acumuladas a la fecha. Se mostrará una gráfica de desempeño y se definirán las acciones correctivas en caso de requerirse.
- Varios. Se destinará la última parte de la junta a dar avisos, aclarar dudas, solucionar problemas específicos, etc. Finalmente se leerá la minuta y se repetirán las conclusiones a las que se llegó durante la junta, se mencionarán las fechas límite para llevar a cabo las acciones establecidas, el nombre de los responsables, etc. para que todos los participantes queden enterados y no haya dudas.

Sobra decir que todos los representantes deberán tomar nota de lo discutido durante la junta y sobre todo de las acciones a tomar por cada uno de ellos, así como las fechas límite para obtener resultados.

- Comisiones. Es muy recomendable establecer desde el inicio los porcentajes de comisión que recibirá cada representante de ventas con base en los volúmenes de venta. A pesar de que el representante pueda tener un sueldo fijo, es recomendable otorgar comisiones, ya que serán un incentivo adicional.
- Bonos. Los bonos son una forma adicional de incentivar o motivar a un representante. No necesariamente deben estar ligados al volumen de ventas, sino que pueden estar relacionados con servicios extras o actitudes benéficas para la compañía.
- Ventas por área geográfica o por sector. Debe definirse si es conveniente que algunos representantes se enfoquen a áreas geográficas o sectores (gobierno, industria, etc.) específicos. Es recomendable evaluar la factibilidad de llevar a cabo esta división con el fin de optimizar el desempeño de los representantes y la atención a los prospectos y clientes.

Es conveniente evaluar este punto; sin embargo, quizá sea más útil cuando se haya logrado un crecimiento mayor, ya que inicialmente todos los representantes deben abarcar la mayor cantidad posible de prospectos para empezar a obtener los recursos que mejorarán la posición de la empresa.

Aquí puede entenderse la necesidad de mantener una comunicación continua con los demás representantes durante las juntas, ya que es posible que dos representantes estén atendiendo a un mismo prospecto. Es importante evitar duplicar esfuerzos.

3.2.2.9. Establecimiento de una metodología de trabajo.

El contar con una metodología de trabajo es especialmente útil en el área de ventas, ya que los representantes normalmente son muy independientes y tienden a establecer sus propias reglas. Es recomendable controlar desde el inicio el cumplimiento de esta metodología para evitar problemas posteriores. Debe considerarse también que las actividades de los representantes son flexibles y poco rutinarias. Es también recomendable mantener un equilibrio para no entorpecer las actividades de ventas y al mismo tiempo, asegurar que se alcancen los objetivos establecidos.

A continuación se muestra un ejemplo de una metodología de trabajo para la compañía de referencia. Esta deberá ajustarse al caso específico de cada empresa.

Tabla 8. Metodología de trabajo del Departamento de Mercadotecnia y Ventas.

Hora	Actividad
09:00	10 llamadas a clientes / prospectos. Mínimo.
10:00	5 visitas a clientes / prospectos (este número puede variar
11:00	puede variar dependiendo de si se tiene que colocar una
12:00	muestra o de la distancia entre cada uno.
13:00	Si se encuentran obras o lugares en donde potencialmente
14:00	pueda llevarse a cabo una venta, se hará una visita para
15:00	conseguir el contacto. Una hora de comida.
16:00	Reportes de visitas y llenado de hojas de seguimiento.
17:00	Planeación de visitas y llamadas para el día siguiente.
18:00	Este tiempo se usará también para solicitar muestras, levantar pedidos, solicitar y programar aplicación de muestras, hacer cotizaciones, etc.

3.2.2.10. Control del Departamento de Ventas.

Con el fin de no tener una burocracia excesiva y entorpecer las actividades de los representantes, se recomienda contar con la menor cantidad posible de controles. Sin embargo, debe asegurarse que dichos controles son suficientes para el buen desempeño del trabajo de los representantes. En el caso de la compañía de referencia se recomienda solicitar únicamente los siguientes reportes:

- Reporte diario. Debe entregarse diariamente al final del día para conocer el programa de actividades para el día siguiente de cada representante. Es muy necesario sobre todo con el personal recién contratado; sin embargo, deberá dársele la importancia requerida y ser un requisito para todos los representantes. Este reporte puede llevarse en un cuaderno destinado para cada representante. Esta información deberá actualizarse diariamente y dejarse al alcance del Gerente de Ventas para conocer las actividades de cada representante en caso de así requerirlo.

Es recomendable que el Gerente de Ventas revise periódicamente este reporte junto con cada representante para asegurarse de la congruencia del mismo y apoyarlo a fin de lograr las ventas requeridas. En el Apéndice 3 se muestra el Formato 10 sugerido para el reporte diario.

Es recomendable que la lista de prospectos y clientes que se mencionó anteriormente se presente en cada junta de ventas. Esto evitará duplicación de funciones y agilizará las juntas de ventas, ya que dará al Gerente de Mercadotecnia y Ventas un panorama general de las actividades que está llevando a cabo cada representante. Es importante que esta lista se actualice diariamente junto con el Reporte Diario.

- Reporte semanal. Debe entregarse al final de cada semana, de manera que el Gerente de Ventas tenga la información lista para la siguiente junta. Este reporte se concentra en recabar la información de las ventas realizadas durante la semana. En el Apéndice 3 se muestra el Formato 11 sugerido para este reporte.
- Estimado mensual. Debe entregarse en la última junta del mes. Este estimado se comparará con las ventas logradas durante el mes y se darán a conocer los resultados en la última junta del mes. Con esta información se evaluará el desempeño de cada representante. En el Apéndice 3 se muestra el Formato 12 sugerido para el estimado de ventas.

3.2.2.11. Registro de ventas.

Es responsabilidad del Gerente de Ventas, con el apoyo del Departamento de Actividades Administrativas, mantener un registro actualizado del valor y volumen de las ventas (por representante, por producto, por tipo de servicio). Esta información deberá proporcionarse al Departamento de Finanzas y a la Dirección General.

En el Apéndice 3 se muestra el Formato 13 en donde puede llevarse este registro.

3.2.2.12. Creación de una red de distribuidores.

De acuerdo a los objetivos planteados por la Dirección General en el ejemplo de la microempresa de referencia, es recomendable que se cuente con una persona que tenga como única labor la búsqueda y contratación de distribuidores. Este nuevo puesto trabajará en conjunto con el Gerente de Mercadotecnia y Ventas, de quien recibirá apoyo y asesoría en la búsqueda y presentación con distribuidores potenciales. Nuevamente, es recomendable establecer un objetivo alcanzable y medible y establecer fechas de cumplimiento.

Es muy importante definir desde un principio las políticas para los distribuidores.

A continuación se ejemplifica este punto con los detalles para el caso de la compañía de referencia:

Objetivo. Contar con una red de 10 tiendas especializadas operadas por distribuidores en un plazo de 7 años a partir de la implantación de este plan de trabajo.

El desempeño de las actividades realizadas por la empresa para alcanzar este objetivo debe monitorearse continuamente y hacer los ajustes necesarios, ya sea en las acciones a tomar o en el propio establecimiento del objetivo.

La metodología propuesta para conseguir los distribuidores se describe a continuación:

- Creación de una presentación ejecutiva de la compañía. Debe incluir antecedentes, descripción del portafolio de productos y servicios, referencias, videos, etc. Para obtener los mejores resultados, es recomendable contar con el apoyo y asesoría de un experto en la creación de esta presentación.

De igual forma, deberán crearse presentaciones adicionales para aquellos productos y/o servicios de mayor demanda, con mayor potencial o cuya promoción sea de mayor interés.

- Para iniciar la búsqueda de distribuidores, puede recurrirse a las Secretarías de Desarrollo Económico, a las Representaciones de los Gobiernos de los Estados, a Cámaras y Asociaciones, inscribirse en ferias y exposiciones, publicar anuncios en periódicos locales y/o foráneos, etc.

En cualquiera de estos casos se anunciará el interés de la compañía por solicitar distribuidores.

- Una vez que se contacte a un número importante de interesados (puede ser uno solo si realmente tiene potencial), se concertará una cita para hacer una presentación.

Después de la presentación se resolverán dudas y se entregará información de soporte, tal como una copia de la presentación, tarjetas, folletos, hojas técnicas, catálogos, muestras, etc.

Se tendrá una reunión con aquellos prospectos que tengan un verdadero interés y se les expondrá un contrato de distribución. Inicialmente los contratos deberán ser flexibles, hasta el punto en que la compañía lo considere conveniente.

- La siguiente etapa consiste en dar seguimiento a los prospectos hasta llegar a la firma del contrato. El representante se apoyará en la Dirección General, el Departamento de Actividades Administrativas, Ventas y Mercadotecnia para los trámites de pagos, solicitud y envío de pedidos y material de apoyo, presentación con el nuevo distribuidor, servicio técnico, visitas, etc.
- Es importante estar en contacto permanente con el distribuidor una vez que se haya firmado el contrato. El representante deberá programar visitas a los distribuidores y asegurar un buen servicio posventa. Se requerirá apoyo del Departamento de Ventas y Mercadotecnia.

3.2.3. Actividades del Departamento de Producción.

Es recomendable contar con un Gerente de Producción que sea el responsable de manejar este Departamento, quitarle una carga de trabajo importante al dueño y eficientar las operaciones de la microempresa en lo referente a producción, evaluación de materias primas, pruebas de laboratorio e investigación y desarrollo.

En el caso de la microempresa de referencia, el Gerente de Producción cuenta con el apoyo de un Ingeniero de Laboratorio y tres operadores que llevan a cabo la producción.

A continuación se describen los elementos que se sugiere considerar para lograr una operación más eficiente del Departamento de Producción.

Entre otros, es importante proporcionar una capacitación al personal de Producción y contar con manuales de procedimientos y métodos de trabajo.

Se sugiere que exista un sistema de aseguramiento de calidad sencillo y acorde a los recursos y requerimientos de la empresa que se cumpla al 100%.

Con base en los pronósticos de ventas, es recomendable llevar a cabo una planeación de la producción. Si bien muchas microempresas operan bajo un esquema de just-in-time, es recomendable que en el Departamento de Producción se cuente con un inventario mínimo de las materias primas básicas.

En el caso de la microempresa de referencia, este Departamento se encargará también de proveer al Departamento de Mercadotecnia y Ventas con muestras líquidas y aplicadas de los productos más comunes.

Indudablemente habrá elementos adicionales que deberán tomarse en cuenta; sin embargo, están fuera del alcance de este trabajo y los que aquí se incluyen son aquellos que se consideran más críticos en la operación de la microempresa de referencia. Es importante tener una visión abierta a las nuevas técnicas y herramientas de trabajo y mantener una actitud de mejora continua permanente.

3.2.3.1. Registro y control de asistencia de personal.

El personal es ciertamente el activo más importante de cualquier compañía, puesto que es el que produce, repara, vende, atiende al cliente, etc. El mercado está formado por personas y es mediante la interacción de las personas, que funcionan las empresas.

Por otro lado, puede llegar a ser muy complicado trabajar con personas; sin embargo, es posible establecer reglas y métodos de trabajo, que faciliten la interacción.

Una de las normas fundamentales que se sugiere observar en el Departamento de Producción es el registro y control de asistencia del personal. Esta norma no nada más establece una disciplina, sino que también permite determinar eficientemente los costos de la compañía.

En función de las horas trabajadas y el volumen de productos fabricados, podrán conocerse los costos de producción.

Es muy recomendable definir los horarios de trabajo, las horas de entrada y de salida, el valor de las horas extras y las sanciones aplicables en caso de faltar a estas políticas. Un ejemplo de la política a seguir para el control de asistencia se muestra a continuación:

Horario de trabajo: Lunes a Viernes de 9:00 a 18:00 con una hora para comer de 14:00 a 15:00. Sábados de 9:00 a 13:00. El personal deberá registrar su entrada y salida mediante un reloj checador que almacenará el registro en una computadora. La tolerancia para la entrada será de 20 minutos para poder ingresar al lugar de trabajo. Después de 20 minutos y hasta 1 hora se descontará el 50% del día. Después de 1 hora no se podrá ingresar al lugar de trabajo. La hora de salida deberá ser a más tardar a las 18:30 y después de esa hora, el personal no podrá permanecer en la planta sin autorización por escrito del Departamento de Actividades Administrativas.

Si no se cuenta con un reloj checador, puede llevarse un registro en una libreta. Al igual que los puntos anteriores, es recomendable contar con formatos sencillos y llevar un registro histórico de los controles de asistencia. En el Apéndice 3 se muestra el Formato 14 sugerido para llevar a cabo el registro y control de asistencia.

Cabe mencionar que este formato deberá ser aplicable para todo el personal de la empresa que deba cumplir con un horario. Quizá no sea muy útil aplicarlo de la misma forma a los representantes de ventas; sin embargo, deben contar con algún tipo de control de asistencia que se adecúe a sus condiciones de trabajo.

3.2.3.2. Registro y control de inventarios.

El llevar un registro de los inventarios y de todo lo que entra y sale de una empresa es fundamental para mantener un control de las inversiones que representan estos materiales. En gran parte de las microempresas esto no se lleva a cabo, ya sea porque no hay inventarios grandes, no existe un procedimiento para ello, no hay tiempo o simplemente porque no se considera importante hacerlo.

Aunque los inventarios y volúmenes manejados de materiales sean pequeños y prácticamente se opere bajo un esquema de just-in-time, es muy recomendable llevar estos registros.

Se recomienda que estos registros contengan los datos principales de cada material y que sean sencillos y fáciles de usar. Sobre decir que para que estos registros sean útiles, es necesario mantenerlos lo más actualizados posible.

Una forma sencilla y económica de tener los inventarios actualizados, consiste en contar con una base de datos en una hoja de cálculo que se actualice al momento de recibir un material o dar salida a un producto. Esta información puede enviarse diariamente por la tarde al Departamento de Actividades Administrativas, el cual se encargará de archivar los registros de cada día.

Los elementos que se sugiere deba considerar el control de entradas, inventario y salidas se ilustran en el Apéndice 3 con los Formatos 15 y 16, respectivamente.

3.2.3.3. Establecimiento de inventarios mínimos.

El contar con inventarios mínimos de materia prima y producto terminado permitirá a la compañía responder eficientemente a sus clientes. En el caso de una microempresa, esto puede llegar a representar una inversión que se encuentre fuera de su alcance; sobre todo en aquellos casos en los que hay falta de liquidez y cuando existen compromisos más importantes. Además, es importante tener en cuenta que si las ventas de la microempresa están estancadas o a la baja, los inventarios acumulados representan dinero estancado que podría estar invirtiéndose en cosas más productivas.

Para establecer los niveles mínimos de inventarios, tanto de materia prima, como de producto terminado, es necesario tomar en cuenta la demanda de ambos materiales y definir los tiempos de producción para cada uno. Esto se aclarará de la siguiente forma:

- **Materia prima.** Definir las materias primas más críticas y utilizadas en la fabricación de los productos de mayor demanda, estimar el tiempo y volumen mínimo de suministro del proveedor.

Tomando en cuenta las consideraciones anteriores, en el caso de la microempresa de referencia, puede pensarse en tener inventarios mínimos de dos días para los recubrimientos epóxicos, por ejemplo, que son los de mayor venta.

- **Producto terminado.** Definir los productos de mayor demanda y sus volúmenes, estimar un tiempo promedio en el que se consumen estos inventarios, estimar el tiempo requerido para fabricarlos.

De acuerdo a lo mencionado en el punto anterior, el inventario mínimo de epóxicos en color blanco será de dos días y se contará con tintas de los colores básicos para igualación a cualquier color solicitado.

Siguiendo estas sencillas sugerencias, puede mejorarse la calidad de respuesta al cliente, obtener más contratos que permitan a la microempresa crecer y mantener unas condiciones de operación del Departamento de Producción más eficientes.

El establecimiento de los inventarios mínimos constituye el primer paso en la planeación de la producción.

3.2.3.4. Planeación de la producción.

El principal propósito de la planeación de la producción es permitir al Gerente de Producción, establecer un calendario eficiente y de bajo costo para producir todos los productos a lo largo del tiempo.

La producción debe ser tal que sus niveles permitan a la compañía, satisfacer la demanda de sus productos de acuerdo con los recursos disponibles de mano de obra, equipo e inventarios.

Existen métodos para llevar a cabo la planeación de la producción, tales como la programación lineal. En cuanto la microempresa disponga de mayores recursos, es recomendable invertir en la capacitación del Gerente de Producción en la Administración de las Operaciones, implantar métodos para llevar a cabo la planeación de la producción y adquirir o diseñar herramientas de software para mantener una operación eficiente.

En el caso de la mayoría de las microempresas, la producción se lleva a cabo por lotes, con base en los pedidos solicitados y no se produce de manera continua. Esto se debe a que no se cuenta con grandes volúmenes de inventarios en planta y las ventas pueden no llegar a ser tan continuas.

No se cuenta con grandes inventarios porque no se tienen los recursos suficientes para adquirirlos y el dinero existente se destina para cubrir obligaciones inmediatas.

Básicamente por estas razones puede afirmarse que la mayoría de las microempresas operan bajo un esquema de just-in-time, lo cual puede tener sus ventajas en lo que se refiere al bajo riesgo de mantener inventarios sin procesar o sin vender. Por otro lado representa desventajas, tales como la incapacidad de responder en los tiempos esperados a las demandas del cliente, obtener precios altos por compras esporádicas o de bajo volumen, etc.

Siguiendo el mismo esquema de mantener las cosas simples y de bajo costo, es recomendable planear la producción con base en los niveles de ventas históricos y los estimados mensuales de los representantes.

Es recomendable establecer una fecha límite para que el Gerente de Ventas proporcione esta información al Gerente de Finanzas, quien enviará al Gerente de Producción un estimado de lo que puede producirse en el periodo. El Gerente de Producción podrá así calcular la cantidad de materias primas necesarias para cubrir los volúmenes indicados.

La inversión en materia prima y la determinación de niveles mínimos de inventarios estará en función de la capacidad financiera de cada compañía.

En el caso de la microempresa de referencia, no existe una planeación de la producción. La materia prima necesaria para surtir los pedidos se adquiere con el anticipo solicitado. Este anticipo asegura la compra y financia la compra de materia prima. Se pretende hacer un ahorro para comprar inventarios mínimos de las materias primas más importantes, tales como resinas, disolventes, pigmentos y algunos aditivos.

Esto permitirá responder de manera más rápida y eficiente a las demandas del cliente hasta que se cuente con un sistema formal establecido de planeación de la producción.

Se requiere que el Gerente de Producción mantenga actualizado el inventario de materia prima y producto terminado para aprovechar sobrantes al máximo.

3.2.3.5. Control de calidad de la materia prima.

Es de suponerse que dentro de los objetivos de cualquier microempresa se encuentre el dar un buen servicio al consumidor. Esto se logrará en parte mediante el mejoramiento de la calidad del producto o servicio y de su respectiva reducción en costo.

De manera general el control de calidad puede definirse como las actividades necesarias para reunir el conjunto de cualidades de un producto o servicio para satisfacer las especificaciones y/o normas impuestas al mismo.

Es recomendable que exista un control de calidad para materias primas, productos intermedios y en proceso y para producto terminado.

El contar con un sistema de control de calidad de las materias primas utilizadas en la fabricación es muy importante para igualmente asegurar la calidad de los productos finales.

Las materias primas provienen, tanto de proveedores grandes y bien establecidos, como de pequeños distribuidores y fabricantes que no necesariamente cuentan con procedimientos de control de calidad, que aseguren una uniformidad en las propiedades de sus productos. Aún en el caso de los grandes fabricantes, que cuentan con programas de aseguramiento de calidad, pueden llegar a existir deficiencias.

Es muy recomendable hacer pruebas a las materias primas antes de utilizarlas en la fabricación de los productos para asegurar que las propiedades son las requeridas. Este proceso de verificación puede hacer más lento el proceso de fabricación, pero ahorrará gastos de reprocesamiento o repetición de lotes, reclamaciones por productos defectuosos y todo lo que ello implica (pérdida de confianza y rescisión de contratos, disminución en la frecuencia de pedidos, etc.).

Las pruebas que se hagan a la materia prima entrante deben ser diseñadas de tal forma que sean rápidas y confiables. Si se determina que alguna materia prima no cumple con las especificaciones requeridas, deberá almacenarse en un área destinada para los materiales rechazados y devolverse al proveedor para que haga la sustitución correspondiente.

Es recomendable definir las especificaciones y tolerancias requeridas y definir un método estadístico que sirva para coleccionar, trabajar, analizar e interpretar datos y asegurar que la materia prima en cuestión está dentro de las especificaciones requeridas. Los factores de costo y tiempo son importantes, ya que normalmente en una microempresa los recursos son limitados.

Para que el método estadístico sea eficaz, es recomendable seguir una técnica de muestreo adecuada. Nuevamente, el factor tiempo es importante, y que mientras más rápido se tengan los resultados, más tiempo se podrá dedicar a la producción.

Debido a que normalmente en las microempresas, tanto los inventarios de materia prima, como los volúmenes adquiridos son bajos, debe considerarse el tiempo en que la sustitución puede llevarse a cabo.

Es importante que las pruebas sean rápidas para hacer los cambios necesarios en caso de así requerirse y evitar perder tiempo destinado a la producción.

Debido a los bajos niveles de consumo de las microempresas, es frecuente encontrar que es necesario para la microempresa ajustarse a las características de calidad de los proveedores; sin embargo, cuando sea posible, es recomendable acordar con el proveedor, que se le entregará una hoja con las especificaciones de las materias primas requeridas.

Las especificaciones de la materia prima adquirida deberán estar dentro de un rango definido. En caso contrario, el proveedor podrá identificar la deficiencia en la materia prima y hacer la sustitución correspondiente.

Entre otras cosas, el control de calidad de las materias primas evitará que existan adulteraciones, contaminación con otros materiales y residuos de sustancias extrañas.

Algunas de las ventajas de contar con un sistema de control de calidad son:

- Confianza entre el fabricante y el consumidor.
- Identificación de puntos débiles y de posibilidades de mejora.
- Reducción de desperdicios.
- Reducción de costos de manufactura y operación.
- Reducción de la variabilidad entre productos. Uniformidad.
- Registro histórico de la producción.
- Mejoramiento de las relaciones entre todos los Departamentos (quizá especialmente entre Producción y Mercadotecnia y Ventas).

Es recomendable llevar un registro consecutivo de todas las pruebas de control de calidad que se llevan a cabo a la materia prima que ingresa a la compañía.

Las pruebas de control de calidad dependerán del tipo de materia prima. En el Apéndice 3 se muestra el Formato 17 que ejemplifica las pruebas de control de calidad de materia prima que se

pueden hacer en el caso de la microempresa de referencia. Los formatos deberán adaptarse a cada caso.

3.2.3.6. Control de calidad del producto.

Los productos y/o servicios que vende una compañía contienen el valor agregado que hace que los clientes los adquieran. Mediante estas ventas se generan los recursos necesarios para que la empresa se desarrolle, perdure y crezca en el mercado.

Es útil y necesario tener clientes, pero es mucho mejor poder conservarlos y lograr que éstos hagan compras repetidas de los productos y/o servicios de la empresa, ya que asegurarán que la empresa cuente con ventas continuas y su operación podrá ser más predecible y eficiente.

Para lograr esto, es necesario contar con la confianza de los clientes y tener una buena reputación y prestigio en el mercado. Una empresa obtiene este posicionamiento, a través de varias cualidades y el mantener un nivel de calidad determinado es una de ellas.

El hecho de que una compañía cuente con un sistema de aseguramiento de calidad, le proporciona ventajas ante los competidores, ya que podrá garantizar a los clientes la calidad especificada y se evitarán al máximo las deficiencias de los productos y/o servicios.

Corregir deficiencias una vez que el producto o servicio ha sido suministrado al cliente significa una disminución en la confianza del cliente hacia la compañía, situación que empeorará a medida que las deficiencias sean mayores.

Para evitar este tipo de problemas, es conveniente contar con un sistema de control de calidad que asegure que un producto o servicio será suministrado siempre con las mismas características.

Actualmente existe una gran tendencia hacia la obtención de algún certificado de calidad, tal como el ISO. A pesar de que es muy útil y cada vez más necesario contar con una certificación de este tipo, se requiere de inversiones que pueden llegar a ser prohibitivas para las microempresas.

Mientras no se cuente con los recursos necesarios para obtener una certificación por parte de algún organismo reconocido, es recomendable que la microempresa desarrolle su propio sistema de control de calidad, el cual le será muy útil en el momento en que decida invertir en una certificación.

Es recomendable que los procedimientos sean sencillos, rápidos y confiables, de manera que no entorpezcan las operaciones del Departamento de Producción. Además, es muy recomendable documentar los procedimientos de control de calidad y llevar un registro consecutivo de todas las pruebas hechas al producto terminado.

En el caso de la microempresa de referencia, esto se ejemplifica con el control de calidad de los recubrimientos, los cuales deben someterse a algunas de las siguientes pruebas de laboratorio antes de ser envasados:

- Viscosidad.
- Tamaño de partícula.
- Poder cubriente.
- Tiempo de secado al tacto.
- Tiempo de secado al manejo.
- Igualación de color.

Se deberá hacer una aplicación en una carta de contraste y deberán compararse las propiedades medidas con los rangos establecidos de especificación. Si los valores se encuentran fuera de rango, deberán hacerse los ajustes necesarios.

Es necesario archivar una muestra líquida retenida, junto con una carta de contraste y todos los datos de la orden de producción. Una carta de contraste adicional con los resultados de las pruebas de control, deberá ser entregada al cliente junto con el pedido.

Los resultados de las pruebas deberán registrarse en una base de datos con los valores históricos de todos los lotes de producción. La ubicación de las muestras retenidas deberá poder identificarse fácil y rápidamente dentro del archivo de las muestras líquidas.

Una forma sencilla de cómo llevar a cabo el registro del control de calidad para el producto terminado se muestra en el Apéndice 3 por medio del Formato 18.

3.2.3.7. Registro de órdenes de producción.

Una vez que un pedido ha sido autorizado, éste pasa al Departamento de Actividades Administrativas, el cual elabora la orden de producción y la envía al Departamento de Producción.

Se requiere que las órdenes de producción se archiven de manera consecutiva, ya que servirán al Gerente de Producción para elaborar los reportes de cada periodo y son el soporte de las estadísticas de la empresa.

El Departamento de Producción llevará a cabo la fabricación y entregará en la fecha acordada al cliente interno o externo que le corresponda; es decir, puede ser que entregue el producto terminado al representante de ventas, quien lo entregará al cliente final.

También puede ser que el Departamento de Producción entregue el producto al Departamento de Transporte o también puede darse el caso de que el cliente lo recoja directamente en la fábrica. Esta última opción no es muy recomendable, ya que puede prestarse a corrupción, mal servicio al cliente, confusiones, etc.

Tomando como ejemplo a la microempresa de referencia, en el Apéndice 3 se muestra el Formato 19 para el registro de órdenes de producción.

3.2.3.8. Solicitudes de materia prima.

Como se ha mencionado anteriormente, es común que una microempresa opere bajo un esquema de just-in-time. Esto puede representar una práctica sana en lo que a acumulación de inventarios de materia prima se refiere. Sin embargo, también puede llegar a ser una limitante importante en el tiempo de respuesta a los pedidos solicitados por los clientes.

Con el fin de garantizar los tiempos de entrega prometidos a los clientes y poder fijar una política de tiempo de entrega, es necesario llevar una buena coordinación entre el calendario de solicitud de pedidos y el calendario de solicitud de materia prima. De esta forma el Departamento de Producción asegurará que siempre existan inventarios suficientes para satisfacer la demanda de pedidos.

En el Apéndice 3 se muestra el Formato 20 para solicitud de materia prima, la cual deberá enviar el Departamento de Producción al Departamento de Actividades Administrativas para su respectiva autorización, compra de materia prima y envío a la planta.

El tiempo de respuesta para el suministro de la materia prima deberá tomarse en cuenta para determinar el tiempo total de entrega desde que el cliente hace el pedido, hasta que se le entrega.

Como se ha mencionado anteriormente, es recomendable contar con la liquidez suficiente para contar con inventarios mínimos de materia prima y evitar la pérdida de pedidos debida a largos tiempos de entrega.

3.2.3.9. Manuales de procedimientos.

El establecimiento de las políticas específicas para el Departamento de Producción recomendadas hasta este punto deben ser congruentes y compatibles con las políticas de la compañía. Estas políticas constituyen las normas bajo las cuales deberá operar el Departamento y que le permitirá alcanzar los objetivos establecidos mediante un proceso metodológico ordenado.

Es muy recomendable que el Departamento de Producción, al igual que los demás Departamentos, defina las actividades que desarrollará cada miembro. Esto se logra por medio de la elaboración de una descripción de puesto y puede ser muy útil en el control del personal actual y en la contratación de nuevo personal.

A continuación se muestra un ejemplo de una descripción de los puestos para el personal del Departamento de Producción de la microempresa de referencia. Se incluyen las tareas y responsabilidades de cada puesto:

Tabla 9. Descripción de puestos Departamento de Producción.

Puesto	Gerente de Producción
Tareas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción de órdenes de producción (OP). 2. Cálculo de requerimientos de materia prima para la fabricación de la OP de acuerdo a la formulación establecida para el producto solicitado. 3. Solicitud de materia prima al Departamento de Actividades Administrativas. 4. Recepción de materia prima del proveedor. 5. Elaboración de la OP de acuerdo a la formulación del producto requerido. 6. Asignación de la OP al personal de producción para su fabricación. 7. Asesoría en la fabricación de la OP. 8. Planeación de la producción.
Responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Registro y control de asistencia del personal. 2. Archivo histórico de OP. 3. Registro, control y manejo de inventario de materia prima. 4. Registro de lotes de producto terminado. 5. Registro, control y manejo de inventario de equipos y herramientas. 6. Registro histórico de la producción por volumen, producto y cliente. 7. Búsqueda y atención a proveedores alternativos.

Puesto	Ingeniero de Laboratorio
Tareas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis y reporte de control de calidad para la materia prima entrante (basado en las especificaciones establecidas). Aceptación o rechazo del lote. 2. Archivo de muestras retenidas de cada lote de materia prima recibida (por número de OP). 3. Elaboración de pruebas de laboratorio y reporte para productos especiales o hechos a la medida, previas a la fabricación de la OP total. 4. Análisis y reporte de control de calidad para el producto terminado (basado en las especificaciones establecidas). Incluye aplicación. Aceptación o rechazo del lote previo al envasado. 5. Asesoría en la fabricación de la OP.

Tabla 9. Descripción de puestos Departamento de Producción (Continuación).

Puesto	Ingeniero de Laboratorio
Responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Archivo del análisis de control de calidad para la materia prima entrante (incluye muestras retenidas). 2. Archivo de los resultados de las pruebas para productos especiales o hechos a la medida (incluye muestras retenidas). 3. Archivo de los resultados de las pruebas de control de calidad para producto terminado (incluye muestras retenidas). 4. Organización, limpieza y mantenimiento del laboratorio, equipos y herramientas. 5. Registro, control y manejo de inventario de materiales, reactivos, recipientes, equipos y herramientas utilizados en el laboratorio. 6. Búsqueda y atención a proveedores alternativos.

Puesto	Operador de Producción
Tareas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción de materia prima del proveedor (descarga y acomodo en los lugares establecidos para ello). 2. Fabricación de la OP (incluye pesado, mezclado, molienda, fabricación de pastas y tintas, filtrado, extracción de muestra retenida, envasado, etiquetado y estibado de producto terminado). 3. Entrega de producto terminado (apoyo en la carga al transporte). 4. Eventual apoyo en el transporte, en los trabajos de aplicación y aplicación de muestras. Deberán definirse los incentivos adicionales.
Responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantenimiento, limpieza periódica (definida por el Gerente de Producción) y reparación del equipo y maquinaria de producción. 2. Mantenimiento y limpieza de las áreas de trabajo (asignadas por el Gerente de Producción). 3. Orden de los inventarios de materia prima y producto terminado. Es necesario que todos los materiales se encuentren etiquetados, estibados adecuadamente, tapados, limpios y en general ordenados. 4. Manejo de los residuos. Almacenamiento en el lugar destinado para ello, carga al transporte para su disposición final. Deberá definirse a un responsable que esté pendiente de no rebasar los niveles máximos de almacenamiento de residuos. 5. Apoyo en la compra de refacciones, materias primas y demás implementos requeridos en la producción.

Vale la pena mencionar que estas actividades podrán cambiar a lo largo del tiempo. Es recomendable hacer los ajustes necesarios para asegurar la continuidad y efectividad de las operaciones.

Al igual que en los demás Departamentos, se sugiere que el Departamento de Producción cuente con manuales de procedimientos que aseguren una operación eficiente y eficaz por el personal actual y que permitan capacitar al personal de nuevo ingreso. Esto asegurará el buen funcionamiento del Departamento y la continuidad de las operaciones.

Por razones de espacio, se ejemplificará este punto por medio de una parte del manual de procedimientos para un Operador de Producción de la microempresa de referencia:

Tabla 10. Manual de procedimientos.

Puesto	Procedimiento: Fabricación de OP
Operador de Producción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción de la OP del Gerente de Producción en el formato establecido para ello. Colgar la OP en el pizarrón junto a la mezcladora. 2. Colocación de los recipientes a utilizar en el área de transición destinada para ello. 3. Llenado de cada recipiente con la cantidad pesada en el área de pesado de cada materia prima, de acuerdo a lo establecido en la OP. Cada recipiente deberá pesarse y llenarse por separado y colocado nuevamente en el área de transición. 4. Añadir las materias primas al tanque de mezclado en el orden y en el tiempo establecidos en la OP. 5. Igualación de color. 6. Extracción de una muestra de ¼ lt y entrega al laboratorio para su análisis. 7. Limpiar y retirar los recipientes en los que se pesó la materia prima. 8. Recepción del dictamen del laboratorio (aprobado o rechazado). Tomar las acciones necesarias en caso de existir un rechazo. 9. En caso de ser aprobado, envasar y etiquetar el producto terminado. 10. Estibar el producto terminado en el lugar para ello destinado. 11. Limpieza del equipo de mezclado y ordenado del lugar de trabajo. 12. Asegurarse de que los contenedores de materia prima se encuentren bien cerrados y limpios. 13. Entrega de la OP al Gerente de Producción para su archivo.

ESTA TESIS NO SALE DE LA BIBLIOTECA

3.2.3.10. Proveedores alternativos.

Es conveniente mantener un conocimiento actualizado de los productos y servicios que los proveedores actuales y alternativos ofrecen en el mercado. Esto es importante por varias razones. Algunas de las principales se muestran a continuación:

- Conocimiento de la calidad de los productos y servicios de diferentes proveedores. Esto permitirá hacer una comparación objetiva y elegir los de mayor conveniencia para la compañía.
- Conocimiento de precios y condiciones comerciales. Al igual que el punto anterior, permitirá a la compañía optimizar costos en función de los volúmenes y frecuencias de consumo y la calidad requerida.
- Conocimiento del número, ubicación, capacidad, acuerdos y demás detalles sobre los proveedores. Permitirá a la compañía elegir a los proveedores de mayor conveniencia.
- Conocimiento de nuevos productos. Permitirá a la compañía identificar nuevos materiales y materias primas que sean útiles para mejorar sus productos y servicios y disminuir costos. La identificación oportuna de productos sustitutos representará una ventaja competitiva para el microempresario.
- Conocimiento indirecto de la competencia. La interacción con los proveedores permitirá a la compañía conocer detalles acerca de la competencia, ya que finalmente son clientes de dichos proveedores.
- Con base en el conocimiento de todos los puntos anteriores, la compañía podrá actuar ante situaciones de contingencia tales como incapacidad de un proveedor para suministrar materia prima en los volúmenes, calidad o tiempo requeridos.

- La diversificación de proveedores impedirá depender de un solo proveedor o de un grupo de ellos, disminuyendo así la interrupción en la continuidad del negocio.
- Al contar con varios proveedores la compañía podrá hacer frente a situaciones de falta de liquidez y asegurar el suministro de insumos. Es muy importante saber manejar el crédito y evitar endeudamientos excesivos, ya que si se salen del control de la compañía, se corre un gran riesgo de quebrarla.

Se sugiere que, tanto el Gerente de Producción, como el Ingeniero de Laboratorio, se mantengan continuamente en contacto con distintos proveedores, evaluar sus productos y servicios desde el punto de vista costo-beneficio.

Con base en los resultados de la evaluación deberá elaborarse un reporte e informar a la Dirección acerca de los beneficios de adquirir un nuevo producto o servicio. Tras obtener la aprobación del cambio, deberá solicitarse al Departamento de Actividades Administrativas la compra de los materiales en cuestión.

Al igual que los demás conceptos mencionados en este trabajo, es recomendable formalizar las actividades requeridas para cambiar de proveedor o de producto. Sin afán de crear una burocracia excesiva y entorpecer las actividades, nuevamente se sugiere que los procedimientos requeridos permanezcan sencillos y prácticos.

En el caso de la microempresa de referencia, un ejemplo de cómo hacer un cambio de proveedor de resinas se muestra a continuación:

1. Pruebas de laboratorio con una resina alternativa.
2. Pruebas de laboratorio con una resina actualmente utilizada.
3. Reporte de resultados y elaboración de tabla comparativa entre ambas resinas (incluir precios, condiciones comerciales, tiempos de entrega, opinión personal acerca de la conveniencia de cambiar de proveedor).
4. Envío a la Dirección General para su aprobación o rechazo.
5. En caso de ser aprobado, enviar solicitud de compra de la cantidad definida por la Dirección General al Departamento de Actividades Administrativas.
6. Recepción del lote de resina.
7. Fabricación de un lote definido de producto terminado usando la nueva resina.
8. Pruebas de laboratorio y comparación con resultados de lotes anteriores de producto terminado.
9. Elaboración de reporte para la Dirección General.
10. Cambio de proveedor.

3.2.3.11. Registro de producción.

Como se mencionó anteriormente, corresponde al Gerente de Producción llevar un registro actualizado de la producción a lo largo del año. Se sugiere que este registro se lleve por volumen y por producto.

Servirá para llevar una estadística que permita hacer proyecciones, estimar costos, determinar los ciclos de producción y en general llevar a cabo la planeación de la producción.

El formato de registro de órdenes de producción servirá para obtener esta información.

3.2.3.12. Inventario de equipos y herramientas.

Todos los equipos y herramientas utilizados en la producción son activos de la compañía que tuvieron un costo inicial, tienen una vida útil determinada y están sujetos a una depreciación. Es

necesario darles un mantenimiento adecuado para maximizar su vida útil y evitar gastos innecesarios que pudiesen preverse mediante mantenimiento preventivo.

Es conveniente contar con un inventario de todos los materiales y equipos para evitar robos, compras innecesarias y asegurar un buen uso de los mismos.

Se sugiere asignar a un responsable del Departamento de Producción que genere el inventario, lo mantenga actualizado y lo reporte al Gerente de Producción.

Este inventario debe ser mantenido de manera actualizada ante el Departamento de Finanzas, ya que es necesario para el cálculo del Balance General.

El formato sugerido para llevar a cabo el inventario de equipos y herramientas de producción se muestra en el Apéndice 3 por medio del Formato 21.

3.2.4. Actividades del Departamento de Servicio al Cliente.

Puede considerarse una práctica común en las microempresas mexicanas que la atención al cliente la realiza básicamente el personal de ventas. Sin embargo, hay ocasiones en las que los representantes de ventas no podrán resolver de manera eficaz los problemas del cliente o no dispondrán del tiempo suficiente. Por esta razón, es recomendable contar con personal específico para dicha actividad.

En el caso de la microempresa de referencia actualmente no se cuenta con un Departamento de Servicio al Cliente; es por eso que el título de esta sección plantea la creación de dicho Departamento.

Debido al tipo de negocios que desarrolla la microempresa de referencia, el Departamento de Atención al Cliente deberá cubrir principalmente la aplicación de recubrimientos y el transporte de materiales. Sin embargo, esto deberá adecuarse a cada negocio. A continuación se detallan las actividades de este nuevo Departamento en la microempresa de referencia.

Aplicación. Constituido inicialmente (durante la etapa de crecimiento) por un supervisor o Gerente de Servicio al Cliente, encargado de verificar que se lleven a cabo adecuadamente, tanto en tiempo, como en costo y calidad los contratos de aplicación obtenidos por el Departamento de Ventas.

Se requiere que se defina la capacidad de servicio de la compañía. En el caso de la microempresa de referencia, la capacidad actual está dada por dos equipos de aplicación de 5 personas cada uno. En caso de obtener contratos que requieran de mayor número de personas, pueden conseguirse más equipos; sin embargo, no son 100% confiables y formales, además de que en algunos casos es necesario capacitarlos previamente.

A medida que se de el crecimiento y que los recursos lo permitan, es recomendable que la empresa cuente con por lo menos un equipo propio y capacitar a un mayor número de equipos para satisfacer la demanda de trabajos de aplicación.

Con el fin de conservar la lealtad de los equipos externos, es importante lograr una continuidad en la obtención de contratos, así como otorgarles incentivos extras al alcanzar objetivos relacionados con los tiempos de terminación, calidad del trabajo, etc. La competencia entre los equipos existentes es fundamental en la obtención de buenos resultados.

Como se mencionó en la Sección de Mercadotecnia y Ventas, se sugiere que exista un aplicador que auxilie a ese Departamento, tanto en la aplicación de muestras físicas, como en el suministro de muestras líquidas y aplicadas. Es recomendable que este aplicador dependa directamente del

Gerente de Servicio al Cliente, con el fin de no entorpecer la atención del Gerente de Mercadotecnia y Ventas.

Transporte. La distribución de los productos, ya sea al cliente o al lugar en donde se llevará a cabo la aplicación deberá estar a cargo de un chofer y un ayudante. El transporte dependerá del Departamento de Servicio al Cliente y además auxiliará al Departamento de Actividades Administrativas en la cobranza y en el transporte de materia prima del proveedor al Departamento de Producción.

A medida que se de un crecimiento, se sugiere modernizar el equipo de transporte. Es también necesario contar con una programación de entregas que optimice el uso del equipo de transporte. Esta programación deberá considerar entre otras cosas las entregas de producto terminado, el recoger materia prima, cobranza, pagos, mantenimiento del equipo.

3.2.4.1. Gerencia del Departamento de Servicio al Cliente.

Como se mencionó en los párrafos anteriores, el Gerente de este Departamento tendrá a su cargo la ejecución y supervisión de las actividades de aplicación. Este puesto debe reportar directamente al Departamento de Ventas. Al igual que todos los demás Departamentos, se apoyará en el área de Actividades Administrativas y reportará también al Departamento de Finanzas en lo concerniente a gastos. Deberá tener un control de registros de avance de obra, gastos, inventarios de producto terminado en obra y bitácora de ejecución y relación con el cliente.

A continuación se muestra una descripción de puesto para el Gerente del Departamento de Servicio al Cliente en la compañía de referencia. Como es de esperarse, ésta deberá adecuarse según el tipo de microempresa.

Tabla 11. Descripción de puesto de la Gerencia de Servicio al Cliente.

Puesto	Gerente de Servicio al Cliente
Tareas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción de órdenes de aplicación (OA). 2. Elaboración de presupuesto de implementos para llevar a cabo la aplicación. 3. Lista de equipo requerido para llevar a cabo la aplicación. 4. Solicitud de presupuesto al Departamento de Finanzas. 5. Compra de implementos, solicitud de equipos al Departamento de Producción, y envío de ambos al lugar de la aplicación. 6. Asignación de tareas al personal de aplicación en el lugar de los trabajos. Presentación con el cliente e inicio de la aplicación. 7. Contacto constante con el cliente y los aplicadores.
Responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisión de los trabajos de aplicación. 2. Control de gastos y resolución de problemas en el lugar de los trabajos. 3. Entrega de los trabajos de aplicación. 4. Archivo histórico de OA. 5. Registro, control y manejo de inventario de implementos y equipos de aplicación. 6. Registro histórico de trabajos de aplicación (por volumen y por producto). 7. Mantenimiento de una buena relación con el cliente. 8. Atención a reclamaciones de clientes. 9. Mantenimiento del equipo de transporte. 10. Administración del calendario de transporte, de acuerdo a los requerimientos del Departamento de Actividades Administrativas (compras, entregas, pagos, trabajos de aplicación, etc.). 11. Administración del calendario de muestras, de acuerdo a los requerimientos del Departamento de Ventas (deberá disponer de un aplicador / asistente).

3.2.4.2. Supervisión y control de órdenes de servicio.

Las actividades del Gerente de Servicio al Cliente en lo que respecta a la supervisión de los trabajos de aplicación consisten principalmente en lo siguiente:

- Visitas programadas al lugar de los trabajos. Deben realizarse con una periodicidad previamente definida para conocer y dirigir los avances, resolver problemas, ya sea con el cliente o con los aplicadores.

Debe llevarse una bitácora por escrito del avance de los trabajos y los puntos tratados cada día, tales como requerimientos de materiales, puntos discutidos con el cliente, etc. Es muy recomendable llevar un archivo fotográfico de los avances, para que al final se entregue un reporte al cliente.

- Control de gastos de aplicación. Es totalmente necesario llevar un registro y control de los gastos realizados durante cada trabajo de aplicación, a manera de no exceder el presupuesto destinado para cada trabajo.

Debe existir un jefe del equipo de aplicación, quien será responsable de los gastos hechos en obra y deberá entregar los comprobantes correspondientes. Esto puede lograrse fácilmente al llevar una bitácora de gastos, en donde el jefe de los aplicadores firmará cada vez que se le entregue dinero. Puede definirse un día para entregar comprobantes y revisar el balance.

Deben definirse las características de los comprobantes y las sanciones en caso de no cumplir con las mismas.

En el Apéndice 3 se muestra el Formato 22 para el control de gastos de aplicación.

Lamentablemente, es común que los aplicadores no mantengan en buen estado los implementos de aplicación o que se susciten robos de los mismos. Para mantener el control de equipos e implementos de aplicación, debe existir un registro de todo aquello que se lleva a cada lugar de trabajo. Las condiciones de los equipos al inicio del trabajo deben especificarse y debe exigirse que sean las mismas al final de la aplicación (en buen estado, limpias, completas, etc.).

Este control se puede llevar fácilmente utilizando un formato como el que se muestra en el Apéndice 3 por medio del Formato 23, el cual deberá ser firmado por el jefe de los aplicadores. De igual forma, es conveniente definir por anticipado las condiciones requeridas y las sanciones en caso de no cumplirlas.

3.2.4.3. Registro de órdenes de servicio.

De manera equivalente al Gerente de Producción, el Gerente de Servicio al Cliente deberá llevar un registro actualizado de los servicios de aplicación realizados a lo largo del año. Al igual que en Producción, este registro deberá llevarse por volumen y por producto y servirá para llevar una estadística que permita hacer proyecciones, estimar costos, determinar ciclos de aplicación y poder planear las actividades del Departamento.

En el Apéndice 3 se muestra el Formato 24 para el registro de aplicación anual para la compañía de referencia.

3.2.4.4. Apoyo al Departamento de Ventas.

La colocación de muestras es una actividad específica de la microempresa de referencia; sin embargo, ejemplifica adecuadamente la necesidad de apoyo para el Gerente de Servicio al Cliente. En este caso, el apoyo lo prestará una persona que se dedique a la aplicación de muestras y que además asista al Gerente en otro tipo de tareas.

El aplicador deberá trabajar conjuntamente con el Departamento de Ventas y deberá darle el servicio requerido a los representantes en la colocación de muestras y demostraciones de productos. En la Sección 3.2.2.8. se muestran los formatos sugeridos de calendario e inventario que el aplicador deberá mantener.

3.2.4.5. Atención a reclamaciones.

Es tarea del Gerente de Servicio al Cliente atender a las reclamaciones de los clientes y dar solución a ellas. En el caso de las aplicaciones, es el quien conoce mejor el trabajo realizado y debe tener la habilidad de escuchar, negociar y resolver problemas para llevar a buen término los contratos.

En el caso de reclamaciones por suministro de material, deberá apoyarse en el Departamento de Producción. Solamente en casos excepcionales, deberá acudir al representante de ventas respectivo.

Es recomendable que se entreguen cuestionarios de desempeño a los clientes con el fin de mejorar los servicios. Un ejemplo de este se muestra el Formato 25 del Apéndice 3.

3.2.4.6. Transporte.

Se sugiere que el personal de transporte reporte directamente al Gerente de Servicio al Cliente, ya que es quien conoce mejor las necesidades de los clientes.

Cualquier asunto relacionado con el transporte deberá hacerse a través de este Gerente para centralizar en el toda la responsabilidad.

Es recomendable que el chofer encargado del transporte tenga un ayudante.

Deberán establecerse las políticas del transporte tales como la hora de salida a reparto, la hora de regreso, el encierro del vehículo, el mantenimiento, las acciones a tomar en caso de accidentes, infracciones, etc. Sobra decir que es necesario contar con toda la documentación requerida para circular legalmente.

3.2.4.7. Inventario de equipos y herramientas.

Como se mencionó anteriormente, todos los equipos y herramientas utilizados para prestar los servicios de aplicación son activos de la compañía que están sujetos a una depreciación. Un mantenimiento adecuado maximizará su vida útil y evitará gastos innecesarios que pudiesen preverse mediante mantenimiento preventivo.

Se requiere que el Gerente de Servicio al Cliente mantenga un inventario actualizado de todos los materiales y equipos para evitar robos, compras innecesarias y asegurar un buen uso de los mismos.

Este inventario debe mantenerse actualizado ante el Departamento de Finanzas, ya que es necesario para el cálculo del Balance General.

El formato sugerido para la compañía de referencia se muestra en el Apéndice 3 mediante el Formato 26.

3.2.5. Actividades del Departamento de Actividades Administrativas.

La función principal de este Departamento es mantener un orden en el manejo de la documentación generada por clientes, proveedores y personal de la compañía; así como hacer las compras de materia prima, equipo, servicios, etc. y hacerse cargo de la cobranza.

Tanto en éste, como en los demás Departamentos es muy recomendable que existan métodos de trabajo y manuales de procedimientos para asegurar un buen funcionamiento y mantener una continuidad en la operación.

Inicialmente, será responsabilidad del dueño, en conjunto con este Departamento y el apoyo del Departamento de Finanzas, costear los productos y servicios y mantener actualizadas las listas de precios, definir las políticas de pagos, tiempos de entrega, descuentos, etc. Esta información es vital para que, tanto el Departamento de Mercadotecnia y Ventas pueda hacer una labor eficiente y eficaz.

Este Departamento consiste básicamente de dos secretarías que auxilian a todos los Departamentos de la microempresa y llevan a cabo funciones de facturación, archivo, apoyo en la elaboración de cotizaciones, envío de pedidos, apoyo al Departamento de Finanzas, gestión de trámites, registro de clientes, cobranza, compras, recepción de llamadas, pago de sueldos, pagos, transacciones bancarias, etc.

3.2.5.1. Registro de clientes.

Como se mencionó en la sección del Departamento de Mercadotecnia y Ventas, cada representante de ventas deberá contar con un expediente para cada prospecto o cliente, el cual deberá actualizarse permanentemente mientras exista una relación comercial o haya posibilidades de obtener un pedido. Sin embargo, se sugiere que el Departamento de Actividades Administrativas mantenga también un registro de todos los clientes.

Esto ayudará a mantener un registro de clientes pasados y potenciales (quizá en esa ocasión no se logró obtener el pedido, pero puede obtenerse en el futuro).

Se sugiere que este registro no incluya todos los detalles del expediente del cliente o prospecto, sino que sea un resumen.

Es recomendable que los números de registro sean los mismos utilizados por el Departamento de Ventas. El hecho de contar con una red de computadoras facilitará mucho este registro. Sin embargo, si no se dispone de los recursos suficientes, es recomendable cuando menos tener los mismos datos en papel.

En el Apéndice 3 se muestra el Formato 27 que puede utilizarse en el Departamento de Actividades Administrativas.

3.2.5.2. Cotizaciones del Departamento de Mercadotecnia y Ventas.

La elaboración de las cotizaciones es una tarea que corresponde al Departamento de Mercadotecnia y Ventas. Sin embargo, la prioridad de los representantes debe ser la promoción y las ventas. Ambas actividades implican un continuo contacto con los clientes y prospectos.

Con la finalidad de conocer los requerimientos, promover y dar un buen servicio y atención, es recomendable que el representante permanezca tanto con clientes, como con prospectos la mayor cantidad de tiempo posible y maximizar así las ventas.

Como se mencionó en la sección de Mercadotecnia y Ventas, se sugiere que el Departamento de Actividades Administrativas auxilie a los representantes en la elaboración de cotizaciones, mediante los formatos de solicitud sugeridos y así lograr mejores resultados.

El personal del Departamento de Actividades Administrativas elaborará las cotizaciones basándose en los datos de la solicitud de cotización enviada por el representante y la entregará en la fecha programada. El representante revisará la cotización junto con el Gerente de Ventas, llenarán los campos de precios, harán los ajustes necesarios y la liberarán para su entrega al prospecto o cliente.

El método sugerido para la elaboración de cotizaciones consiste en clasificar las cotizaciones anteriores por tipo de producto y/o servicio. A continuación se presenta un ejemplo de esta clasificación utilizando los productos y servicios de la microempresa de referencia:

- **Clasificación 1. Cotizaciones de suministro de material. Incluir los siguientes puntos:**
 - Fecha, datos de la empresa, persona a quien va dirigida.
 - Introducción y breve explicación de lo que se está cotizando.
 - Procedimiento de aplicación de los productos.
 - Tabla de cotización: cantidad, unidad, precio unitario, importe, subtotal, descuento, IVA, total.
 - Condiciones o políticas de venta (forma de pago, tiempos de entrega, precios locales, incrementos adicionales, lugar de entrega, tiempo de validez de la cotización).
 - Nombre y firma de quien envía la cotización.
 - Anexos (fichas técnicas, listas de referencias, muestras, etc.).

- **Clasificación 2. Cotizaciones de suministro y aplicación de material. Incluir los siguientes puntos:**
 - Fecha, datos de la empresa, persona a quien va dirigida.
 - Introducción y breve explicación de lo que se está cotizando.
 - Procedimiento de aplicación de los productos.
 - Tabla de cotización: cantidad, unidad, precio unitario, importe, subtotal, descuento, IVA, total.
 - Condiciones o políticas de venta (forma de pago, tiempo de inicio, tiempo de terminación, precios locales, incrementos adicionales, lugar de entrega, tiempo de validez de la cotización).
 - Nombre y firma de quien envía la cotización.
 - Anexos (fichas técnicas, listas de referencias, muestras, etc.).

En el Apéndice 3 se muestra el Formato 28 con un ejemplo de una cotización de suministro y aplicación.

Los representantes de ventas deberán solicitar las cotizaciones al Departamento de Actividades Administrativas mediante el formato que se sugirió en la Sección de Mercadotecnia y Ventas.

Es importante definir los plazos de entrega de las cotizaciones a los representantes de ventas. Sobre mencionar que estos tiempos deberán ser lo más cortos posible, ya que una respuesta rápida al cliente podrá ser en ocasiones lo que defina el otorgamiento de un contrato.

Es recomendable que el Departamento de Actividades Administrativas lleve un archivo electrónico de las solicitudes de cada representante.

3.2.5.3. Solicitudes de pedido y envío de órdenes de producción.

Una vez que un representante entrega un pedido al Departamento de Actividades Administrativas, debe registrarse el pedido mediante dos formas. La primera incluye los precios de venta y los productos solicitados y es para uso interno de este Departamento. Este formato se muestra en el Apéndice 3 mediante el Formato 4 sugerido para la microempresa de referencia.

La segunda forma únicamente incluye los productos solicitados al Departamento de Producción y no muestra los precios. Este formato constituye la Orden de Producción (OP), la cual deberá contener un número consecutivo, los datos del cliente y los siguientes datos necesarios para la fabricación:

- Número de OP.
- Fecha.
- Nombre de los productos a fabricar.
- Cantidad de los productos a fabricar.
- Características específicas de los productos a fabricar (envase, color, etc.).
- Fecha de entrega (al Departamento de Transporte, al cliente, al representante, etc.).
- Lugar de entrega (dirección).
- Nombre y datos de la persona de contacto (puesto, teléfono, fax, etc.).

El formato sugerido se muestra en el Apéndice 3 mediante el Formato 29.

Es recomendable establecer políticas, tales como las mencionadas en la sección de Mercadotecnia y Ventas, en donde se especifica que los pedidos recibidos hasta las 12:00 del día en curso serán enviados ese mismo día al Departamento de Producción para ser fabricados y entregados en un lapso de 72 horas. En caso de ser pedidos grandes, en el mismo lapso se dará inicio a las entregas de los lotes. Aquellos pedidos que se soliciten después de las 12:00 del día en curso, serán entregados a Producción hasta el día siguiente, por lo que el tiempo de entrega de 72 horas empezará a correr a partir del día siguiente.

3.2.5.4. Solicitudes de compra de materia prima.

Una vez que el Departamento de Producción ha solicitado un pedido de materia prima, el personal del Departamento de Actividades Administrativas, presentará al Departamento de Finanzas una copia de la solicitud con el monto total del pedido para su respectiva autorización.

La solicitud de compra de materia prima debe contener todos los datos necesarios para identificar el destino que se les dará a dichos materiales, nombre del solicitante, etc. El formato sugerido para la microempresa de referencia se muestra en el Apéndice 3 mediante el Formato 30.

Si se niega la autorización, deberá notificarse a Producción para resolver el problema y en caso contrario, Finanzas entregará de vuelta al Departamento de Actividades Administrativas el formato de pedido firmado y especificará la fecha en la que se hará el pago al proveedor. En caso de ser inmediato, entregará el comprobante de depósito o un cheque para la compra.

El Departamento de Actividades Administrativas tiene la responsabilidad de concluir la compra, ya sea mediante el envío del comprobante al proveedor o la solicitud de pago o depósito con cheque. Si es necesario recoger la materia prima o entregar el pago, deberá solicitarse apoyo al Departamento de Servicio al Cliente, quien asignará el transporte correspondiente.

Es necesario conocer los tiempos de respuesta para el suministro de la materia prima, ya que con base en esto se determinará el tiempo total de entrega al cliente.

Como se ha mencionado anteriormente, es recomendable contar con inventarios mínimos de materia prima y evitar así la pérdida de pedidos debida a largos tiempos de entrega.

3.2.5.5. Elaboración de facturas.

La elaboración y archivo de facturas es una tarea que corresponde al Departamento de Actividades Administrativas. Es recomendable que los representantes tengan registrados todos los datos de facturación del cliente en los expedientes de seguimiento respectivos y que los entreguen por escrito al Departamento de Actividades Administrativas para la elaboración de facturas.

Es necesario que las facturas contengan todos los detalles del pedido y que estén completos todos los datos del cliente.

Cada factura debe imprimirse en original y dos copias. La original es para el cliente. Una copia se archiva en una carpeta de facturas para uso del Departamento de Actividades Administrativas y la segunda copia, archivada de la misma forma se entrega al Departamento de Finanzas.

Las facturas que han sido pagadas totalmente deberán archivar en una carpeta y de las que hacen falta pagos en otra. Una hoja anexa a cada factura de la carpeta de facturas que no han sido totalmente pagadas debe contener el estado de cuenta de dicha factura. Una vez que se pague totalmente, debe cambiarse a la carpeta de facturas pagadas.

Este procedimiento deberá hacerse por duplicado, con el fin de mantener una copia en archivo del Departamento de Actividades Administrativas y otra que se destinará al Departamento de Finanzas para su uso propio.

Se recomienda llevar un registro de todas las facturas emitidas a cada cliente, mismo que deberá incluirse en el expediente de cada cliente, especificando el número de factura, la fecha, el nombre del representante y el saldo. En el Apéndice 3 se muestra el Formato 31 para llevar a cabo este registro.

3.2.5.6. Seguimiento del crédito y cobranza.

La cobranza debe ser responsabilidad del Departamento de Actividades Administrativas, ya que los representantes deben enfocarse a las ventas. Sin embargo, habrá ocasiones en que el Departamento deberá apoyarse en los representantes y en el Departamento de Servicio al Cliente.

Es recomendable llevar un registro por escrito en el expediente de cada cliente respecto a la cobranza en donde se describan las acciones realizadas, las fechas, el nombre de las personas con las que se ha tratado y las fechas de las siguientes acciones a realizar.

En caso de requerir mayor apoyo, será necesario acudir al Departamento de Finanzas y a la Dirección General.

Es muy recomendable contar con asesoría legal para casos en los cuales existan conflictos para llevar a cabo la cobranza.

3.2.5.7. Archivo de comprobantes de gastos.

Absolutamente todos los gastos que se hagan con dinero de la compañía deben ser comprobados ante el Departamento de Actividades Administrativas mediante comprobantes fiscales con todos los datos requeridos.

Aquellos gastos de los cuales no pueda obtenerse un comprobante oficial deberán ir acompañados de un comprobante emitido por el establecimiento o entidad que haya recibido el pago (notas o

recibos). Si tampoco se obtienen comprobantes no oficiales, deberá firmarse una póliza interna en donde se comprueben los gastos.

Es importante mantener un archivo ordenado, claro y actualizado de todos los comprobantes, que deberá entregarse al Departamento de Finanzas para hacer las declaraciones respectivas ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

3.2.5.8. Registro y control de asistencia de personal.

Al igual que en Producción, todo el personal de la compañía (incluidos los representantes) debe cumplir con un horario de trabajo y corresponde al Departamento de Actividades Administrativas el llevar un control de asistencia.

Esto puede llevarse a cabo utilizando el mismo método que en Producción, es decir, mediante una libreta de registro de entradas y salidas.

Las políticas aplicables deben ser las mismas que las mencionadas en la sección de las actividades del Departamento de Producción. Sin embargo, el horario de trabajo deberá ajustarse a las necesidades de la compañía.

Es tarea de este Departamento cuantificar las horas trabajadas durante cada periodo y hacer los cálculos de nómina correspondientes.

En opinión del autor, deben utilizarse todos los mecanismos disponibles de control para asegurar que la eficiencia y eficacia de las horas trabajadas sea del 100%. No es recomendable permanecer en el trabajo durante largos periodos.

Si se detecta que algún miembro del personal requiere de tiempos más largos de estancia en la compañía, debe revisarse la carga de trabajo o la capacidad del individuo para realizar su trabajo.

Lamentablemente es una práctica común en México, observar que los empleados permanecen en la compañía por largos periodos de tiempo. Después de un tiempo determinado, la eficiencia disminuye y a largo plazo, esta condición tiende a afectar la vida personal del empleado, traduciéndose esto también en una disminución de eficiencia en el trabajo para la compañía.

3.2.5.9. Elaboración de recibos de nómina y pagos al personal.

Es recomendable que dentro del Departamento de Actividades Administrativas exista una única persona que sea responsable de elaborar los recibos de nómina y que sea quien haga los pagos al personal. La elaboración de los recibos de nómina deberá hacerse con base en los datos de asistencia, puntualidad, retardos, faltas, horas extras, etc.

Se sugiere que existia un formato definido para los recibos de nómina que incluya todos los datos de la compañía y del empleado, así como los conceptos de pagos y deducciones. Todo el personal deberá firmar el recibo al recibir el pago, ya sea en efectivo, por depósito o por transferencia bancaria. El formato sugerido para este fin se muestra en el Apéndice 3 mediante el Formato 32.

La persona responsable deberá mantener un archivo de los recibos en un expediente creado para cada empleado. Todo el personal deberá tratar cualquier asunto relacionado al pago del sueldo con la persona asignada como responsable, quien físicamente hará los pagos y solicitará la firma de los recibos.

3.2.5.10. Registro diario.

Nuevamente, deberá asignarse a una persona la responsabilidad de mantener un registro actualizado de los siguientes documentos:

- Facturas emitidas. Son las facturas que la microempresa ha entregado a sus clientes. Las facturas deberán archivar de manera consecutiva de acuerdo al número de cada una en una carpeta.

Como se mencionó en la sección 5e. Elaboración de facturas, es necesario llevar un registro de todas las facturas emitidas a cada cliente, mismo que deberá incluirse en el expediente de cada cliente. El formato sugerido ha sido especificado en dicha sección.

Las facturas que han sido pagadas totalmente deberán archivar en una carpeta y de las que hacen falta pagos en otra. Una hoja anexa a cada factura en la carpeta de las facturas que no han sido totalmente pagadas debe contener el estado de cuenta de dicha factura. Una vez que se pague totalmente, debe cambiarse a la carpeta de facturas pagadas.

Este procedimiento deberá hacerse por duplicado, con el fin de mantener una copia en archivo del Departamento de Actividades Administrativas y otra que se destinará al Departamento de Finanzas para su uso propio.

- Compras. Deben archivar en una carpeta todas las facturas de proveedores a los que se les haya comprado algo. Este registro debe mantenerse actualizado día a día y debe archivar con una separación entre cada mes a lo largo de todo el año.

Para mantener actualizado el archivo de facturas de compras es importante asegurarse de que los proveedores envíen sus facturas a la microempresa de manera inmediata al hacer un pago o que al menos se entreguen en un plazo no mayor a una semana. En la medida en que este tiempo sea menor, se podrá tener el archivo lo más actualizado posible y se evitarán problemas de falta de documentos.

Es importante mencionar que en esta carpeta también deben entrar los comprobantes y facturas de gastos internos de la compañía, tales como gastos de caja chica, gastos de transporte, gastos de papelería, gastos de ventas, gastos de servicio al cliente (en el caso de la microempresa de referencia, por ejemplo, deberán entrar los gastos de aplicación), etc.

- Sueldos. Como ya se mencionó en la sección anterior, es importante que se archiven todos los comprobantes de sueldos. Se sugiere que exista una carpeta especialmente destinada al archivo de comprobantes de sueldo.

En los tres casos es muy recomendable contar con índices para facilitar la búsqueda de documentos.

3.2.5.11. Actualización de precios de materias primas.

La persona responsable de las compras de materia prima debe mantener actualizada la lista de precios de las mismas. Esta actualización deberá hacerse de manera continua y permanente. Se recomienda que se revise cuando menos una vez cada seis meses; tiempo que podrá variar de acuerdo a las variaciones en los tipos de cambio para materias primas que se coticen en moneda extranjera, escasez, inflación, devaluación de la moneda, etc.

Con la finalidad de no depender de un solo proveedor y de tener más opciones de compra, la actualización continua y permanente de la lista de materias primas deberá hacerse para un mínimo de tres proveedores por cada una.

La actualización trimestral deberá entregarse al Departamento de Finanzas, en donde se ingresará en una hoja de cálculo para actualizar los precios de venta de todos los productos.

En el caso de la microempresa de referencia, la actualización de las materias primas puede hacerse usando el formato de la hoja de cálculo con el índice de materias primas que se utilizará para calcular los costos de los productos (véase Sección 3.2.6.2. Determinación de costos directos e indirectos y del punto de equilibrio):

3.2.5.12. Actualización de la cartera de proveedores.

Como ya se ha mencionado anteriormente, es importante mantener actualizada una cartera de proveedores. De esta forma no solo se conocerán los nuevos productos y servicios del mercado, sino que se garantizará la continuidad del negocio al evitar fallas en el suministro de productos y/o servicios.

Es conveniente tener proveedores alternativos para un mismo producto o servicio. Mientras más alternativas se tengan, habrá más de dónde escoger; sin embargo, tres proveedores para cada producto y/o servicio puede ser una opción fácil de actualizar.

El mantener una buena relación con los proveedores facilitará el trabajo.

Deben mantenerse actualizados tanto los datos del proveedor y el nombre de la persona de contacto, como los productos y/o servicios que ofrece y sus precios respectivos.

En el Apéndice 3 se muestra el Formato 33 con el expediente de cada proveedor.

Se recomienda hacer al menos una actualización semestral de los precios de los productos y/o servicios y también en caso de devaluación o fluctuaciones drásticas en los niveles de inflación.

Es recomendable anexar una copia de esta actualización de precios al expediente de cada proveedor y mantener informado al Departamento de Finanzas mediante las actualizaciones de costos de materia prima para hacer los ajustes necesarios en las listas de precios.

La persona responsable de la actualización de la cartera de proveedores, deberá hacer tablas comparativas en donde se incluyan entre otros, los siguientes puntos:

- Condiciones de pago (anticipos, tiempos de crédito, descuentos por volumen, por pronto pago, por pago en efectivo, etc.).
- Volúmenes mínimos de compra para recibir el producto en fábrica.
- Tiempos de entrega.
- Ventajas y desventajas de cada proveedor.

Es recomendable mantener una buena relación con los proveedores y conservarlos. El hecho de tener más de una opción de proveedores ayudará a asegurar una continuidad del negocio; sin embargo, es recomendable contar con el apoyo de aquel proveedor que mejor satisfaga las necesidades de la microempresa y tratar de hacer una relación de socios. Este proveedor tratará de mantener también la relación mediante un buen servicio y buenos precios; después de todo, le convendrá ser el único proveedor de la microempresa.

3.2.5.13. Gestión de los trámites del personal.

Con el apoyo del Departamento de Finanzas, el Departamento de Actividades Administrativas debe ser el responsable de llevar a cabo la gestión y dar seguimiento a todos los trámites requeridos por el personal de la compañía, tales como:

- Elaboración de recibos de pago y pago de sueldos. Incluye: horas extras y sanciones, prestaciones (aguinaldo, vacaciones, etc.) y bonos (puntualidad, desempeño, etc.).

- Alta y pagos en los organismos correspondientes, tales como:
 - Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).
 - Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).
 - Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).

También es responsabilidad de este Departamento el mantener un expediente actualizado de cada trabajador, en donde se incluyan documentos tales como acta de nacimiento, comprobantes de domicilio, certificados de estudios, datos personales, etc.

3.2.5.14. Captura de datos para balance.

Es importante llevar un registro de los datos de ventas y compras para conocer el balance de pagos. Por esta razón, se sugiere mantener un archivo actualizado con los datos de las facturas emitidas y recibidas.

Aunque el manejo de esta información es propio del Departamento de Finanzas, se sugiere que el Departamento de Actividades Administrativas capture la información en una computadora y que la mantenga actualizada, ya que trabaja directamente con clientes y proveedores.

Una forma sencilla de mantener el registro de ingresos y egresos se muestra en el Apéndice 3 mediante los Formatos 34 y 35, respectivamente.

3.2.6. Actividades del Departamento de Finanzas.

Quizás es esta la parte que representa más complicaciones para que el Dueño delegue sus actividades; sin embargo, su formalidad y buen funcionamiento son de suma importancia para la supervivencia, crecimiento y mantenimiento de la empresa.

Es altamente recomendable contar con el apoyo de un Contador profesional que organice la forma en que deberá ordenarse la información necesaria para llevar una contabilidad formal. Si los recursos disponibles así lo permiten, es recomendable que el Contador forme parte del personal de la microempresa, ya que se encargará de mantener en regla la contabilidad, el pago de impuestos y de informar exactamente cuáles son los recursos con los que la empresa puede contar (determinación del punto de equilibrio).

En el caso de una microempresa como la de referencia, es recomendable que el Contador cuente con un auxiliar que se encargue de ordenar y mantener actualizada la documentación necesaria.

Los detalles sobre cómo llevar a cabo la contabilidad se encuentran fuera del alcance de este trabajo. Lo que aquí se pretende es sugerir una metodología para asegurar la existencia de un orden en la información, lo cual en muchas ocasiones, no se tiene en una microempresa. Esta metodología deberá estar sujeta a los requerimientos del Contador externo y podrá ser modificada y adaptada a las necesidades específicas de cada empresa.

A continuación se describen los conceptos de la metodología sugerida.

3.2.6.1. Libro de registro diario y control de caja.

Es importante que la microempresa lleve un registro ordenado de todas las transacciones que lleva a cabo, ya que esto le permitirá conocer cuánto dinero ha ingresado a la compañía, cuánto ha salido y en qué se ha utilizado.

Para alcanzar y mantener este orden, se sugiere utilizar un libro de registro diario que se apoye en los libros auxiliares, los cuales han sido mencionados a lo largo del trabajo y consisten en:

- Libro de registro de facturas.
- Libro de compras.
- Libro de sueldos.
- Libro de control de existencias.
- Libro de inventario.
- Libreta del negocio (registro de las transacciones entre el dueño y la microempresa).

El término libro se ha usado para facilitar el concepto del registro; sin embargo, al igual que con todos los formatos mencionados en este trabajo, el papel puede substituirse por archivos electrónicos. Existen programas de contabilidad para la micro y pequeña empresa que pueden utilizarse o mejor aún, pueden desarrollarse. Esto dependerá de las capacidades de la empresa; sin embargo, también pueden llevarse los registros en hojas de cálculo sencillas.

Toda transacción mercantil consiste de dos partes, una que egresa y otra que ingresa. Por ejemplo, si se vende un producto, éste egresa de la compañía y a cambio se recibe dinero, el cual ingresa a la compañía. Cada concepto tiene un valor. Este valor es el que deberá anotarse en el libro de registro diario, el cual podrá tener tantas columnas y renglones como sea necesario. Un ejemplo de un formato para el libro de registro diario se muestra en el Apéndice 3 mediante el Formato 36.

Para una explicación detallada sobre cómo manejar un libro de registro diario véase: D.E.N. Dickson. *Mejore su Negocio*. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra. Editorial Alfaomega p. 39 – 54.

3.2.6.2. Determinación de costos directos e indirectos y del punto de equilibrio.

A pesar de lo importante y fundamental que es para una compañía, conocer el costo de los productos y/o servicios que ofrece, es común que no sea así en las microempresas.

El conocer los costos permitirá a la compañía; entre otras cosas, fijar los precios de sus productos y/o servicios de una manera tal que asegure obtener utilidades e identificar la fuente de los costos más altos y tomar medidas para disminuirlos.

El modificar esta condición de falta de conocimiento debe ser una responsabilidad del Departamento de Finanzas, para lo cual debe en primer lugar crear las condiciones para que la contabilidad se lleve de manera ordenada y actualizada.

Con los datos en orden, se sugiere que una de las primeras tareas del Contador consista en determinar el punto de equilibrio, lo cual permitirá conocer la rentabilidad de la microempresa.

Únicamente se mencionará de manera general que para calcular el costo de un producto o servicio, debe determinarse previamente el costo total del funcionamiento de la microempresa durante un año y deben conocerse los costos (directos e indirectos) que integran este costo total. Posteriormente debe determinarse el punto de equilibrio para saber qué volumen de productos y/o servicios es necesario producir para cubrir los costos y generar utilidades.

Costos

En toda compañía existen gastos y costos fijos y variables.

Los gastos y costos fijos son aquellos que existen todo el tiempo, independientemente del volumen de producción o ventas. Ejemplos de este tipo de gastos y costos son la renta, los sueldos, la depreciación, etc.

Los gastos y costos variables son aquellos que se generan dependiendo del volumen de producción y ventas. Algunos ejemplos son las comisiones, la materia prima, los impuestos, etc.

Los costos directos son los de aquellos elementos que se convierten en parte de los productos y/o servicios ofrecidos por la compañía (básicamente materias primas y mano de obra).

Los costos indirectos son los de aquellos elementos necesarios para el funcionamiento de la compañía (renta, maquinaria y equipo, mantenimiento, energía, sueldos del personal administrativo, costos de oficina, costos de ventas, costos financieros, etc.).

A continuación se muestra cómo pueden calcularse ambos tipos de costos:

Costos Directos de Mano de Obra (CDMO):

- Sueldo Mensual del Personal de Producción:
(SMPP = Suma de los sueldos mensuales del personal de producción).
- Cálculo del Total Anual de Sueldos Pagados:
(TASP = SMPP x Número de meses trabajados)
- Cálculo del número total de Horas de Trabajo Anual:
(HTA = Número de semanas x Número de horas x Número de trabajadores)
- Cálculo del Costo por Hora de Trabajo:
(CHT = TASP / HTA)
- Estimado del tiempo promedio en Horas para Fabricar una Unidad de un Producto:
(HFUP = Tiempo empleado en horas x Número de trabajadores)
- Cálculo del Costo Directo de Mano de Obra por Unidad:
(CDMOU = HFUP x CHT)

Costos Directos de Material (CDM):

- Cálculo del Costo Directo de Materiales por Unidad:
(CDMU = suma de los costos de todos los materiales y piezas utilizados en la fabricación, incluyendo los desperdicios / número de unidades producidas)

Costos Directos Totales (CDT):

$$CDT = (CDMOU + CDMU) \times \text{Número de unidades producidas.}$$

Costos Indirectos (CI).

Los costos indirectos son la suma de todos los costos anuales resultantes de la conducción de la microempresa tales como renta, seguros, energía, teléfono, mantenimiento, sueldos del personal administrativo, costos de ventas, intereses, etc. La suma de estos costos puede obtenerse con datos de los gastos hechos en años anteriores o pueden estimarse en caso de que sea el primer año de operación. Es necesario estimar un factor de inflación, mismo que deberá multiplicarse por los costos indirectos estimados para el año en cuestión.

- Costos Indirectos por Unidad (CIU):
(CIU = CI / Número estimado de unidades a producir en el año).

El número estimado de unidades a producir en el año puede extrapolarse con base en datos históricos y deberá estar basado principalmente en los estimados anuales de ventas planteados por la Dirección General y el Departamento de Ventas.

Costos Totales (CT).

$$CT = CDT + CI$$

- Costos Totales por Unidad (CTU):
(CTU = CT / Número de unidades producidas en el año).

Es importante mencionar que la microempresa de referencia ofrece tanto productos, como servicios, por lo cual deberán determinarse costos tanto de productos, como de servicios de aplicación.

Punto de Equilibrio.

Dentro del proceso de planeación, es importante que la microempresa pronostique las utilidades que pretende obtener. Para lograr esto y aún más importante, para saber si la compañía ganará o perderá dinero, es importante conocer el punto de equilibrio.

El punto de equilibrio puede definirse como el momento en que una empresa no tiene ni utilidades, ni pérdidas. Es decir, el nivel en que la contribución marginal es tal que cubre exactamente los costos y gastos fijos.

Las ventas en el punto de equilibrio se pueden calcular de la siguiente manera:

$$V_{PE} = CF / \%CM$$

$$\%CM = CM / PV = (PV - CV) / PV = 1 - (CV / V) = (U + CF) / V$$

en donde

V_{PE} = ventas en el punto de equilibrio.
 $\%CM$ = porcentaje de contribución marginal.
 CF = costos y gastos fijos.
 CM = contribución marginal unitaria.
 PV = precio de venta unitaria.
 CV = costos y gastos variables.
 U = utilidad
 V = ventas

La metodología para la determinación del punto de equilibrio se encuentra fuera del alcance de este trabajo. Para una explicación detallada sobre cómo llevar a cabo este análisis puede consultarse:

Malpica de la Torre, Erika. El análisis financiero como base para la toma de decisiones. Universidad Panamericana. Escuela de Administración. Licenciatura. México, D.F. Agosto 1996.

Richard A. Brealey, Stewart C. Myers. Principles of Corporate Finance. Cuarta edición. Mc Graw Hill. 1991

La Figura 13 muestra una gráfica del punto de equilibrio:

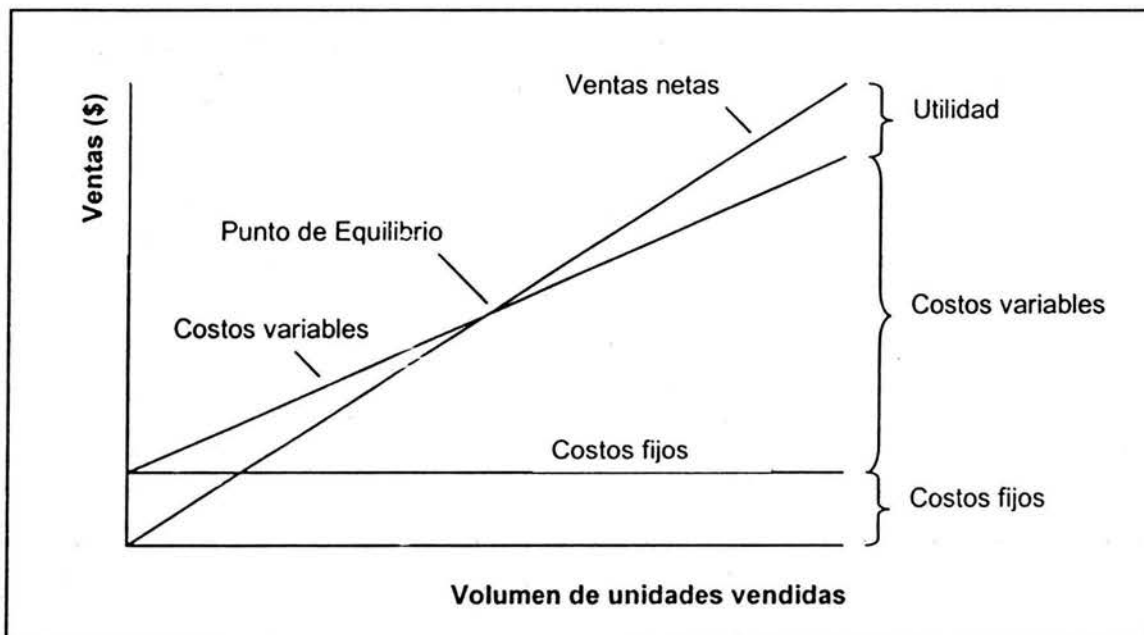


Figura 13. Gráfica del punto de equilibrio.

La determinación de los costos se ilustrará a continuación con el ejemplo de la microempresa de referencia.

Cada producto se fabrica mediante una fórmula establecida. Estas fórmulas pueden cambiar dependiendo del color o alguna otra característica específica. Puede existir una fórmula por ejemplo para colores claros, otra para colores oscuros y otra para colores básicos. En el Apéndice 3, mediante los Formatos 37 y 38 se ejemplifica la forma de cómo llevar a cabo el costeo de todas las fórmulas mediante hojas de cálculo que incluyan la lista de materias primas y la de cada producto.

Se sugiere utilizar las dos versiones del Formato 38, para la Dirección General y para el Departamento de Producción, respectivamente.

Las hojas de cálculo deben estar ligadas entre si, para que al actualizar (de una manera periódica previamente establecida) la lista de costo de materias primas, se actualicen los costos de los productos mediante las fórmulas y se genere la lista de precios (mostrada en la Sección 3.2.2. Actividades del Departamento de Mercadotecnia y Ventas).

3.2.6.3. Registro y control de gastos.

Para poder conocer con exactitud los costos, se sugiere que el Departamento de Finanzas instruya a todo el personal de la microempresa en la forma de reportar los gastos. Esto significa que el Departamento de Finanzas deberá proporcionar la metodología sobre cómo registrar los gastos involucrados en cualquier actividad, ya sea de oficina, producción, ventas, aplicación, etc..

Con el apoyo del Departamento de Actividades Administrativas, los reportes de gastos deberán mantenerse en orden, actualizados y sin salirse del presupuesto asignado.

Al igual que se mencionó en la Sección 4.b "Supervisión de los trabajos de aplicación, control de gastos.", debe definirse la forma en que los gastos de cada área deben ser reportados, anexando los comprobantes correspondientes con las características definidas.

En el Apéndice 3 se muestra el Formato 39 que ejemplifica la forma en que puede definirse el reporte de gastos para todos los Departamentos.

Es importante que todos los comprobantes de gastos se presenten en original y contengan al menos lo siguiente:

- Datos fiscales de la empresa y del proveedor.
- Sello del proveedor.
- Cantidad gastada con IVA desglosado.

En caso que no se cuente con facturas o recibos, se sugiere que se llenen y firmen pólizas en donde se reporten los gastos. Es importante mantener estas pólizas en niveles mínimos y contar con la mayor parte de los gastos facturados de acuerdo a los requerimientos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

3.2.6.4. Registro y control de nómina.

Es recomendable que el Departamento de Finanzas tenga un expediente de cada trabajador en donde se registren los días de trabajo, horas extras, deducciones, aguinaldo, vacaciones, bonos, comisiones, etc..

Esta información puede obtenerse con el apoyo de los registros de asistencia de los Departamentos de Producción y Actividades Administrativas.

El Departamento de Finanzas calculará el monto de los pagos a hacer a cada trabajador, mismo que turnará al Departamento de Actividades Administrativas que, como se mencionó anteriormente, se sugiere, se encargue de la elaboración de recibos de pago y del pago a los trabajadores.

Un formato que puede utilizarse para llevar un registro de estos conceptos se muestra en el Apéndice 3 mediante el Formato 40.

3.2.6.5. Control valorizado de existencias.

Con la ayuda de los Departamentos de Producción y de Atención al Cliente, el Departamento de Finanzas podrá llevar un control valorizado de las existencias de materia prima y producto terminado. Esta información es necesaria para la elaboración del Balance General y del Estado de Resultados.

La forma de llevar un control valorizado de las existencias consiste en multiplicar el volumen de la materia prima o el producto terminado por su costo o su precio de venta, respectivamente. Esto se puede registrar fácilmente por medio de los Formatos 41 y 42 que se muestran en el Apéndice 3.

3.2.6.6. Contabilidad, balance general, estado de resultados y presupuesto de caja.

Como se mencionó al inicio de esta Sección, la contabilidad es una tarea que, de preferencia, deberá estar a cargo de un Contador profesional, ya sea formando parte de la nómina de la microempresa o de manera externa.

El llevar una buena contabilidad proporcionará al dueño de la microempresa los siguientes beneficios:

- Seguridad en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.
- Conocer si el negocio es rentable; es decir, si ha ganado o perdido dinero a lo largo de un periodo determinado.
- Conocimiento de cuánto dinero ha entrado y salido en un periodo y en qué se ha utilizado.
- Conocer qué dinero y qué cosas (activos) pertenecen a la microempresa, cuáles son las deudas y cuándo hay que pagarlas.
- Conocer a futuro cómo, cuándo y cuánto dinero ingresará y egresará de la microempresa.

La finalidad de los formatos propuestos en este trabajo es mantener la información de la microempresa en orden y poder así llevar una buena contabilidad. La información requerida para llevar en orden la contabilidad proviene de varios de ellos, sobre todo del libro de registro diario y los libros auxiliares mencionados en la Sección 6a, (registro de facturas, libro de compras, libro de saldos, libro de control de existencias y el libro de inventario y la libreta del negocio).

Existen tres documentos básicos generados por la contabilidad que permitirán al dueño de la microempresa conocer los puntos arriba mencionados:

- El Estado de Resultados.
- El Balance General.
- El Presupuesto de Caja.

A continuación se explica cada uno. Los detalles y las formas de hacer estos documentos están fuera del alcance de este trabajo. Es recomendable que el dueño de la microempresa se involucre profundamente en la elaboración de estos documentos, si es que no es un experto.

Se sugiere apoyarse en el Contador y establecer la forma y la frecuencia con la que se elaborarán los reportes.

- El Estado de Resultados. Es como una película de lo que pasó en un periodo. Permite saber si se ha ganado o se ha perdido dinero durante un periodo determinado.

Las máquinas y los equipos que se usan en cualquier compañía están sujetos a un desgaste. Cuando se adquiere un equipo nuevo tiene un valor determinado y a medida que éste se usa, el valor va disminuyendo. A esta disminución en el valor se le llama depreciación.

Esta depreciación implica una reducción en el valor de la maquinaria y equipo al final de un periodo determinado (por ejemplo un año). Es importante tomar en cuenta la depreciación de todos los equipos y maquinaria de la empresa para deducirla en el Estado de Resultados y los demás reportes.

La depreciación o disminución en el valor de la maquinaria y equipo permite a la microempresa deducir impuestos y bajar sus costos.

El Contador puede determinar la depreciación mediante métodos establecidos o basándose en la reglamentación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

De manera general, el Estado de Resultados obtenido al final de cada periodo (mensual, semestral, anual) tiene la siguiente estructura:

Tabla 12. Estado de Resultados de un Periodo Determinado

Ingresos – Egresos = Utilidades

+ Ingresos

- + Ventas
- + Variaciones en existencias
- + Variaciones en deudores

- Egresos

- Materia prima
- Sueldos
- Intereses
- Cuenta personal
- Otros
- Variaciones en acreedores
- Depreciación

= Utilidad

O dicho de otra forma:

Ventas	
- Costo de Ventas	
<hr/>	
Utilidad Bruta	
- Gastos Ventas	
- Gastos de Administración	
- Gastos por Depreciación	
<hr/>	
Utilidad Operativa	
- Gastos Financieros	
<hr/>	
Utilidad Antes de Impuestos	
- IVA	
- ISR	
<hr/>	
Utilidad Neta	
- Dividendos Preferentes	
<hr/>	
Utilidad Disponible a Accionistas Comunes	
Utilidad Retenida del Ejercicio	

- El Balance General. Es como una fotografía de la situación de la microempresa en un momento determinado. Muestra cuánto dinero se tiene en un momento determinado, en dónde se tiene invertido y de dónde se ha obtenido.

En otras palabras muestra al dueño qué posee la microempresa (activos) y qué es lo que debe (obligaciones o pasivos) en un momento determinado.

Un ejemplo de lo que son activos y obligaciones se muestra a continuación:

Tabla 13. Activos y Pasivos.

¿Qué posee la microempresa? (activos)	¿Qué debe la microempresa? (obligaciones o pasivos)
<ul style="list-style-type: none"> • Dinero de la caja. • Dinero del banco. • Dinero que se le debe a la microempresa (deudores). • Existencias. • Maquinaria y equipo. • Edificios, terrenos, locales, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dinero que debe la microempresa a personas físicas o morales (acreedores). • Dinero que debe la microempresa al banco (préstamos). • Dinero que la microempresa le debe al dueño (capital inicial y ganancias retenidas).

A continuación se muestra la estructura que debe tener el Balance General obtenido en una fecha determinada:

Tabla 14. Balance General simplificado.

Activo	Pasivo
+ Caja	+ Acreedores
+ Banco	+ Préstamos
+ Deudores	
+ Existencias	Capital
+ Maquinaria y equipo	+ Capital del dueño
- Depreciación	+ Ganancia del periodo

O lo que es lo mismo,

Tabla 15. Balance General detallado.

Activo	Pasivo
+ Activos circulantes	+ Pasivos a corto plazo
+ Efectivo	+ Cuentas por pagar
+ Valores negociables	+ Gastos devengados por pagar
+ Cuentas por cobrar	+ Total pasivos a corto plazo
- Estimación para cuentas malas	+ Pasivos a largo plazo
+ Inventarios	+ Obligaciones en circulación a futuro
+ Gastos pagados por adelantado	
+ Otros activos	Capital
+ Inversiones	+ Capital contable
+ Activos fijos	+ Capital social preferente
+ Planta y equipo, costo original	+ Capital social común
- Depreciación acumulada	+ Prima en venta de acciones
+ Planta y equipo neto	+ Utilidades retenidas
Σ Activo = Σ (Pasivo + Capital)	

- El Presupuesto de Caja.

También conocido como Flujo de Caja; es un plan que indica cómo se espera que entre y salga dinero de la microempresa durante un periodo determinado en el futuro.

Es muy recomendable contar con un Presupuesto de Caja que permita a la microempresa anticiparse al futuro de la manera más realista posible. De esta forma la microempresa podrá estar mejor preparada para afrontar los problemas y contingencias que se le presenten.

Entre otras cosas, la microempresa debe tener la seguridad de contar con los ingresos suficientes que le permitan mantener una operación continua.

El contar con una continuidad en los flujos de efectivo es de suma importancia para asegurar la permanencia. Como se mencionó en la Sección 1.9., es lamentable aceptar el hecho de que la estimación de flujos de efectivo es algo que las microempresas normalmente pasan por alto.

La falta en la continuidad del flujo de efectivo descapitalizará rápidamente a una microempresa, generando en un principio problemas de liquidez. Si esta condición persiste, la microempresa se endeudará y eventualmente quebrará.

Nuevamente, la información necesaria para elaborar el Presupuesto de Caja proviene de la contabilidad, principalmente del libro de registro diario. Con base en los datos históricos, se puede llegar a pronosticar adecuadamente. He aquí la importancia de llevar un registro ordenado y actualizado de todas las operaciones de la microempresa.

Es recomendable hacer un Presupuesto de Caja cada seis meses. Sin embargo, esto deberá ser una decisión, tanto del dueño, como del Contador.

Un ejemplo de cómo llevar a cabo el Presupuesto de Caja se muestra por medio del Formato 43 que se muestra en el Apéndice 3. Se recomienda apoyarse en el Contador para definir la forma a seguir.

De manera general a continuación se explican los pasos a seguir para llenar el presupuesto de caja. El recurrir a archivos históricos ayudará a obtener los estimados.

- Fila 1. Anotar el saldo disponible al comenzar el periodo (ejemplo: enero).
- Fila 2. Anotar en cada mes la cifra estimada de ventas al contado.
- Fila 3. Anotar en cada mes la cifra estimada de ventas a crédito. Anotarlo en la esquina superior izquierda de cada casillero. Por medio de una flecha, registre la cantidad en el mes en que ésta sea pagada.
- Fila 4. Anotar el estimado por ingresos adicionales. Al final de esto, debe anotarse la suma de los ingresos totales.
- Fila 5. Anotar el estimado de compras al contado.
- Fila 6. Anotar el estimado de compras a crédito. Seguir el mismo procedimiento que para la Fila 3.
- Fila 7. Anotar el estimado de sueldos.
- Fila 8. Anotar el estimado de lo que retirará el dueño.
- Fila 9 y 10. Anotar el estimado de lo que se podrá pagar por préstamos e intereses.
- Fila 11. Anotar los gastos estimados relacionados con teléfono, renta, servicios, etc.
- Fila 12. Anotar el estimado de inversiones proyectadas, si es que existen.

Al final de esto, debe anotarse la suma de los egresos totales y posteriormente el saldo disponible al final del periodo.

Para una explicación detallada sobre cómo hacer el presupuesto de caja véase: D.E.N. Dickson. *Mejore su Negocio*. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra. Editorial Alfaomega p. 102 – 110.

Al hacer un presupuesto de caja se podrán prever los requerimientos de dinero y tomar las medidas necesarias para enfrentar las obligaciones.

Vale la pena recordar que es muy importante tener en cuenta la principal causa del cierre o fracaso de una empresa: la falta de dinero por la discontinuidad de los flujos de efectivo.

3.2.6.7. Estadísticas.

Con el apoyo del Departamento de Mercadotecnia y Ventas y el de Producción, se sugiere que el Departamento de Finanzas elabore una estadística valorizada de lo que se ha producido y lo que se ha vendido a lo largo del año. Asimismo, con el apoyo del Departamento de Actividades Administrativas, es recomendable elaborar una estadística de los costos de materias primas y servicios.

Los datos estadísticos proporcionarán información importante y útil para, entre otras cosas, lo siguiente:

- Planeación adecuada y con bases a cargo de la Dirección General.
- Identificación de los productos y servicios de mayor movimiento y rentabilidad.
- Identificación de costos altos. La Dirección General determinará si es posible disminuirlos y trabajará en conjunto con todos los Departamentos para determinar la forma de hacerlo.
- Identificación de puntos débiles en donde puedan existir oportunidades de mejora.
- Elaboración de planes de negocios y solicitud de financiamientos.
- Comparación con la competencia (benchmarking).

3.2.6.8. Libreta del negocio.

Este trabajo pretende ayudar a organizar la operación de las microempresas y normalmente, las microempresas cuentan con un solo dueño o un grupo pequeño de dueños, que pueden o no ser familiares. En la mayoría de las microempresas, más aún las familiares, muchas veces no se hace una distinción entre el dinero de la compañía y el del dueño o dueños. Esta práctica dificulta y muchas veces entorpece la forma en la que se llevan las Finanzas.

Es común observar que el dueño usa el dinero de la compañía indiscriminadamente y como si fuera suyo. La microempresa es suya, pero el dinero es de la compañía!!!

Es muy recomendable que exista una separación entre el dinero de la microempresa y el del dueño, si es que el objetivo perseguido tiene que ver con el crecimiento y permanencia de la microempresa en el mercado.

Para lograr tener un orden en las finanzas de la microempresa; como se ha mencionado anteriormente, es muy recomendable que se cuente con una libreta del negocio. Aquí se llevará un registro de todo el dinero que el dueño o los dueños aportan al negocio y el dinero que obtienen del mismo (incluyendo el sueldo).

Fijar un sueldo para el dueño es una práctica muy recomendable, que evitará retirar capital de la microempresa de manera arbitraria y desmedida.

Este registro puede llevarse en una libreta separada y es recomendable que el Contador se encargue de mantenerla en orden y actualizada. Una forma sencilla de llevar este registro se muestra en el Apéndice 3 mediante el Formato 44.

3.2.6.9. Registro y control de movimientos bancarios.

Los movimientos bancarios se registran en el libro de registro diario; sin embargo, es una práctica recomendable llevar un archivo separado único para estas operaciones. Es importante mantener copias de los cobros y los pagos (cheques, transferencias, pólizas, etc.).

Con la finalidad de conocer siempre la disponibilidad de efectivo, deberá incluirse el saldo final real y el saldo final salvo buen cobro después de cada operación.

El formato sugerido para llevar este registro diariamente actualizado se muestra en el Apéndice 3 mediante el Formato 45.

3.2.6.10. Actualización y fijación de precios y políticas de venta.

Una vez conocidos los costos de los productos y servicios que vende la microempresa, se tendrán las bases para determinar sus precios. Además de los costos, es importante conocer:

- Los precios de la competencia.
- Las posibilidades de compra de los clientes potenciales.
- Los precios de productos y/o servicios sustitutos.

El contar con esta información permitirá a la microempresa ubicarse en una posición competitiva y tener la capacidad de adaptarse a las exigencias del mercado o definir si es más conveniente salir de él.

Se sugiere que el Departamento de Finanzas asesore a la Dirección General en la creación de la lista de precios, misma que deberá vigilarse y actualizarse cuando así sea necesario.

La forma de llevar a cabo la determinación de costos ha sido descrita en la Sección 6b. Sin embargo, la información que ayudará a responder los tres incisos arriba descritos deberá obtenerse del mercado (con el apoyo del Departamento de Mercadotecnia y Ventas) y de la propia percepción del personal de la microempresa (principalmente aquel de mayor experiencia).

Algunas formas de saber si los precios son los correctos pueden basarse en lo siguiente:

Los precios pueden ser muy altos cuando:

- No se alcanzan las metas de ventas.
- Pérdida continua de pedidos grandes.
- Las ventas de algunos productos y/o servicios son bajas respecto a otros.
- Hay acumulación de existencias.
- Recepción de quejas y comentarios de los clientes.

Los precios pueden ser muy bajos cuando:

- Se reciben más pedidos de los que se pueden atender.
- La microempresa se queda sin existencias con mucha frecuencia.
- Las ventas son buenas, pero las utilidades son bajas.

3.2.6.11. Trámites fiscales.

El Departamento de Finanzas tiene toda la información financiera de la microempresa, por lo que es lógico que deba encargarse de cumplir con las obligaciones fiscales.

Los detalles sobre cómo presentar las declaraciones y los pagos de impuestos ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) están fuera del alcance de este trabajo.

Como se mencionó anteriormente, es recomendable que el Contador cuente con el apoyo de una persona que se encargue de llevar en orden y al corriente toda la información necesaria para generar los reportes necesarios.

3.2.6.12. Presupuesto anual.

La elaboración del Presupuesto de Caja se mencionó en la Sección 6f. Basándose en esta información, es recomendable hacer un presupuesto anual que contemple las necesidades de toda la microempresa.

Nuevamente, la intervención del dueño, con el apoyo del Departamento de Finanzas y los requerimientos de los demás Departamentos definirán el presupuesto anual.

Es importante mencionar que el presupuesto debe ser realista y congruente con las posibilidades y objetivos de la microempresa.

3.2.6.13. Gestión de trámites ante dependencias gubernamentales.

Se sugiere que el Departamento de Finanzas, con el apoyo del Departamento de Actividades Administrativas, se encargue de todos los trámites ante las dependencias gubernamentales involucradas con la operación de la microempresa, tales como los que a continuación se mencionan:

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Declaraciones, pago de impuestos, atención a requerimientos, seguimiento del calendario fiscal, etc.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). Altas y bajas de personal, atención a solicitudes, seguimiento, etc.
- Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). Altas y bajas de personal, atención a solicitudes, seguimiento, pagos, etc.
- Instituto Nacional de Fomento a la Vivienda (INFONAVIT). Trámites en general.

Es recomendable que exista una continua revisión de las modificaciones a la ley, las cuales pueden consultarse periódicamente en el Diario Oficial de la Federación o en las páginas de internet de cada dependencia.

El Contador puede asignar a su auxiliar para llevar a cabo este trabajo.

3.2.6.14. Contratos de distribución.

Aunque el Departamento de Finanzas puede auxiliar a la Dirección General en la elaboración de contratos para distribución de productos, es recomendable que se cuente adicionalmente con el apoyo de algún despacho de abogados externo.

Existen formatos genéricos para prácticamente cualquier tipo de contrato. Sin embargo, es recomendable hacer los ajustes necesarios para que los contratos sean trajes a la medida para cada microempresa.

3.2.6.15. Evaluación de inversiones.

La Dirección General tiene la última palabra en lo que a inversiones de sus recursos se refiere; sin embargo, es importante contar con la asesoría del Departamento de Finanzas para asegurarse de que las inversiones sean adecuadas, de acuerdo a las posibilidades y objetivos de la microempresa.

Los recursos de una microempresa son limitados y muchas veces, el mal manejo de ellos o la inversión de los mismos en algún proyecto equivocado, puede llevar a consumirlos rápida e ineficazmente.

El Departamento de Finanzas puede proveer toda la información que sirva de soporte para evaluar la rentabilidad de un proyecto o inversión determinada.

Por medio de cálculos realizados por el Departamento de Finanzas, tales como los flujos de efectivo esperados, el retorno de la inversión, el valor presente neto, etc., la Dirección General podrá tomar decisiones con un mayor grado de certidumbre y eficacia.

A medida que la microempresa crezca y se consolide, los métodos para la evaluación de inversiones deberán volverse más sofisticados y la capacitación, así como el uso de herramientas adicionales deberá aumentarse.

Nuevamente vale la pena mencionar que es recomendable no perder de vista los objetivos de la microempresa al tomar decisiones sobre las inversiones.

4. Implantación de las recomendaciones.

Este trabajo pretende ser una especie de manual o guía de consulta rápida que ayude al microempresario de manera sencilla y concreta a resolver los problemas de la operación diaria. Por otro lado, pretende aportar ideas y ser una guía en el proceso de planeación de la microempresa.

Es necesario hacer notar que una vez realizada la acción de planeación, se ha recorrido únicamente la mitad del camino, ya que la otra mitad consiste en poner en práctica lo que se planeó. De otra forma, todo se quedará en papel y no servirá para nada.

Hasta este punto de la Tesis se han hecho una serie de recomendaciones basadas en la experiencia del autor y en los requerimientos de las microempresas que han podido identificarse a través del instrumento de medición y que tienen por objetivo, ayudar a hacer la operación de la microempresa más eficaz. Estas recomendaciones pueden considerarse como las herramientas de trabajo para resolver los problemas inicialmente planteados; entre otros, estancamiento o disminución en el crecimiento, interrupción de flujos de efectivo, falta de liquidez, falta de competitividad, centralismo, etc.

Para que las recomendaciones puedan tener un efecto positivo, deben implantarse de la mejor manera posible, con el fin de subsistir e iniciar a la brevedad el largo camino hacia el crecimiento.

Es necesario recalcar que la efectividad de las recomendaciones deberá revisarse a lo largo de su implantación y las correcciones y/o adaptaciones deberán hacerse sobre la marcha.

Se sugiere revisar y evaluar cuidadosamente la forma de implantación de las recomendaciones, ya que ésta deberá definirse en función de variables tales como los recursos económicos de que dispone la microempresa, su carga de trabajo, el nivel educativo del personal, el compromiso de la Dirección, etc.

Es sin duda difícil evaluar todas las variables; sin embargo, se sugiere poner en práctica las recomendaciones tan rápido como sea posible. El apoyo, la constancia y la congruencia de la Dirección serán de vital importancia para alcanzar el éxito.

Aunque la evaluación de la forma de implantación de las recomendaciones está fuera del alcance de esta Tesis, a continuación se describirá brevemente una forma sugerida de implantación, tomando como ejemplo la microempresa de referencia.

Este procedimiento es únicamente ilustrativo y no debe tomarse como algo único, libre de errores e inflexible. El procedimiento a seguir deberá ser evaluado en cada caso.

- I. El primer paso del procedimiento sugerido consiste en definir las características de la microempresa, para lo cual será útil apoyarse en la Matriz FODA.

De manera general, la microempresa de referencia tiene las siguientes características:

- Poca liquidez (escasos recursos económicos en bancos).
- Tecnología obsoleta.
- Personal capacitado en las áreas de Ventas y Servicio Técnico.
- Personal poco calificado en las áreas de Producción y Aplicación.
- Excelente conocimiento del negocio por parte de la Dirección.
- Conocimiento y experiencia de 25 años en el mercado.
- Fábrica y oficinas propias.
- Mala comercialización de los productos y servicios.
- Desconocimiento del cliente de los productos y servicios.
- Mercado local y nacional muy grande.
- Percepción del cliente de productos y servicios especiales.
- Nichos poco competidos.
- Nichos potenciales no identificados.
- Competencia creciente.
- Productos sustitutos.
- Percepción del cliente de mejor calidad de productos y servicios importados.
- Grandes competidores.
- Corrupción.

Adicionalmente a estas características, es necesario recordar que también deben tomarse en cuenta las características del entorno, que en el caso de la microempresa de referencia consisten, de manera general en lo siguiente:

- Economía estancada (bajo crecimiento).
- Inestabilidad en el tipo de cambio peso – dólar.
- Poco apoyo a las microempresas por parte del gobierno.
- Poca disponibilidad de créditos.
- Apertura global reciente.
- Baja competitividad de las microempresas nacionales.
- Bajo poder adquisitivo de la sociedad.

- II. El segundo paso sugerido consiste en definir la estrategia a seguir, que en el caso de la microempresa puede definirse de la siguiente forma:

- Diferenciación por medio de la fabricación y aplicación de productos especiales (retardantes al fuego y pisos industriales). Con este objetivo en mente se dirigirán los esfuerzos a estos nichos de mercado y se dará menos importancia a buscar pedidos de productos baratos que se venden en grandes volúmenes y de los cuales se obtienen bajos márgenes (commodities).

- III. Una vez definidos estos dos conceptos (características y estrategia), el tercer paso sugerido consiste en clasificar las recomendaciones de cada área de la empresa en orden descendente de importancia. De igual forma, se sugiere incluir el costo aproximado de implantación de cada una.

El ejercicio de estimar el costo de las recomendaciones será sin duda de gran utilidad en caso de invitar a inversionistas externos a la microempresa, ya que podrán darse una idea del monto requerido para llevar a cabo el proyecto de empresa. Este estimado es parte del plan de negocios mencionado en las Secciones 1.7 y 3.1.4.

Si no se tienen inversionistas, de todas formas es importante hacer el ejercicio, para estimar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos; sin embargo, se sugiere empezar poco a poco con la implantación de las recomendaciones escogidas, en la medida en que lo permitan los recursos.

Si el microempresario espera hasta contar con los recursos necesarios, es probable que tenga ya otros intereses y prioridades o que inclusive nunca llegue a tenerlos como excedente que le permita destinarlos únicamente para ese fin. La actitud y visión del dueño, así como la capacidad del mismo para transmitir su visión de empresa, influirán sin duda en las posibilidades de éxito que pueda tener la compañía.

La elaboración de un estimado de costos para la implantación de las recomendaciones mencionadas está fuera del alcance de este trabajo, de manera que no se incluirán en la lista de prioridades.

Las prioridades de implantación se clasificarán de la siguiente forma:

- A. Inmediata.
- B. A corto plazo (2 a 6 meses).
- C. A mediano plazo (6 a 12 meses o más. Depende de la disponibilidad de recursos).

La lista de prioridades para la microempresa de referencia se muestra a continuación en la Tabla 16:

Tabla 16. Prioridades de implantación de recomendaciones para la Microempresa de Referencia.

Prioridad	Sección / Recomendación
	1. Actividades de la Dirección II. Definir a dónde se quiere llegar.
A	1.1. Establecimiento de metas y objetivos de largo plazo.
	2. Actividades de la Dirección III. Definir cómo llegar.
	3.1. Estrategias operativas de largo plazo.
A	3.1.1. Establecimiento formal de visión, misión y valores.
B	3.1.2. Planeación para el crecimiento.
C	3.1.3. Búsqueda de financiamiento y negocios alternos.
C	3.1.4. Ubicación de la compañía.
C	3.1.5. Evaluación y adquisición de tecnología.
B	3.1.6. Apoyo en la atención a clientes por parte de la Dirección General.
	3.2. Estrategias operativas de corto plazo.
	3.2.1. Actividades de la Dirección.
A	3.2.1.1. Establecimiento de metas y objetivos de corto plazo.
B	3.2.1.2. Establecimiento de un organigrama.
C	3.2.1.3. Supervisión y control del funcionamiento de todas las áreas.
	3.2.2. Actividades del Departamento de Mercadotecnia y Ventas.
A	3.2.2.1. Establecimiento de objetivos.
A	3.2.2.2. Investigación del mercado.
A	3.2.2.3. Identificación de clientes potenciales.
A	3.2.2.4. Conocimiento e identificación de la competencia.

Tabla 16. Prioridades de implantación de recomendaciones para la Microempresa de Referencia. (Continuación)

Prioridad	Sección / Recomendación
C	3.2.2.5. Desarrollo de nuevos productos e identificación de productos sustitutos y alternos.
A	3.2.2.6. Material de apoyo.
A	3.2.2.7. Fuentes de prospectos.
A	3.2.2.8. Establecimiento de políticas de ventas.
A	Formato 1. Lista de precios.
A	Formato 2. Solicitud de cotizaciones.
A	Formato 3. Seguimiento de clientes y prospectos.
A	Formato 4. Solicitud de pedidos.
A	Formatos 5. Inventario de materiales disponibles en el laboratorio para colocación de muestras.
B	Formato 6. Control de materiales salientes del laboratorio.
A	Formato 7. Calendario para la programación de la aplicación de muestras.
A	Formato 8. Solicitud de muestras.
A	Formato 9. Lista de prospectos y clientes.
A	3.2.2.9. Establecimiento de una metodología de trabajo. Rutina
A	3.2.2.10. Control del Departamento de Ventas.
A	Formato 10. Reporte diario.
A	Formato 11. Reporte semanal.
A	Formato 12. Estimado mensual.
A	3.2.2.11. Registro de ventas.
A	Formato 13. Registro de ventas.
C	3.2.2.12. Creación de una red de distribuidores.
	3.2.3. Actividades del Departamento de Producción.
A	3.2.3.1. Registro y control de asistencia de personal.
A	Formato 14. Registro y control de asistencia.
B	3.2.3.2. Registro y control de inventarios.
B	Formato 15. Registro de entradas, inventarios y salidas de materia prima.
B	Formato 16. Registro de entradas, inventarios y salidas de producto terminado.
C	3.2.3.3. Establecimiento de inventarios mínimos.
C	3.2.3.4. Planeación de la producción.
B	3.2.3.5. Control de calidad de la materia prima.
B	Formato 17. Control de calidad de materia prima.
B	3.2.3.6. Control de calidad del producto.
B	Formato 18. Control de calidad de producto terminado.
B	3.2.3.7. Registro de órdenes de producción.
B	Formato 19. Registro de órdenes de producción.
B	3.2.3.8. Solicitudes de materia prima.

Tabla 16. Prioridades de implantación de recomendaciones para la Microempresa de Referencia. (Continuación)

Prioridad	Sección / Recomendación
B	Formato 20. Solicitud de materia prima.
C	3.2.3.9. Manuales de procedimientos.
C	3.2.3.10. Proveedores alternativos.
B	3.2.3.11. Registro de producción.
C	3.2.3.12. Inventario de equipos y herramientas.
C	Formato 21. Inventario de equipos y herramientas de producción.
	3.2.4. Actividades del Departamento de Servicio al Cliente.
A	3.2.4.1. Gerencia del Departamento de Servicio al Cliente.
A	3.2.4.2. Supervisión y control de órdenes de servicio.
A	Formato 22. Control de gastos de aplicación.
A	Formato 23. Control de material e implementos de aplicación.
A	3.2.4.3. Registro de órdenes de servicio.
A	Formato 24. Registro de aplicación por volumen y por producto.
A	3.2.4.4. Apoyo al Departamento de Ventas.
B	3.2.4.5. Atención a reclamaciones.
B	Formato 25. Cuestionario de desempeño. Posventa.
C	3.2.4.6. Transporte.
B	3.2.4.7. Inventario de equipos y herramientas.
B	Formato 26. Inventario de equipos y herramientas de aplicación.
	3.2.5. Actividades del Departamento de Actividades Administrativas.
B	3.2.5.1. Registro de clientes.
B	Formato 27. Registro de clientes y prospectos.
B	3.2.5.2. Cotizaciones del Departamento de Mercadotecnia y Ventas.
B	Formato 28. Cotización de suministro y/o aplicación.
A	3.2.5.3. Solicitudes de pedido y envío de órdenes de producción.
A	Formato 29. Pedido a Producción (sin precios). Pedido interno.
A	3.2.5.4. Solicitudes de compra de materia prima.
A	Formato 30. Solicitud de materia prima.
A	3.2.5.5. Elaboración de facturas.
A	Formato 31. Registro de facturas en expedientes de clientes.
B	3.2.5.6. Seguimiento del crédito y cobranza.
A	3.2.5.7. Archivo de comprobantes de gastos.
A	3.2.5.8. Registro y control de asistencia de personal.
A	3.2.5.9. Elaboración de recibos de nómina y pagos al personal.
A	Formato 32. Recibo de pago de sueldo.
A	3.2.5.10. Registro diario (facturas emitidas, compras, sueldos)
C	3.2.5.11. Actualización de precios de materias primas.

Tabla 16. Prioridades de implantación de recomendaciones para la Microempresa de Referencia. (Continuación)

Prioridad	Sección / Recomendación
C	3.2.5.12. Actualización de la cartera de proveedores.
C	Formato 33. Expediente de proveedor.
C	3.2.5.13. Gestión de los trámites del personal.
C	3.2.5.14. Captura de datos para balance.
A	Formato 34. Registro de ingresos (facturas. Incluir balance).
A	Formato 35. Registro de egresos (pagos. Incluir balance).
	3.2.6. Actividades del Departamento de Finanzas.
B	3.2.6.1. Libro de registro diario y control de caja.
B	Formato 36. Libro de registro diario.
C	3.2.6.2. Determinación de costos directos e indirectos y del punto de equilibrio.
C	Formato 37. Hoja de calculo con índice de materias primas.
C	Formato 38. Hoja de calculo con formula de un producto.
B	3.2.6.3. Registro y control de gastos.
B	Formato 39. Control de gastos para todos los departamentos.
B	3.2.6.4. Registro y control de nómina.
B	Formato 40. Cálculo de nomina.
B	3.2.6.5. Control valorizado de existencias.
B	Formato 41. Inventario valorizado de materia prima.
B	Formato 42. Inventario valorizado de producto terminado.
C	3.2.6.6. Contabilidad, balance general, estado de resultados y presupuesto de caja.
C	Formato 43. Presupuesto de caja.
C	3.2.6.7. Estadísticas.
B	3.2.6.8. Libreta del negocio.
B	Formato 44. Libreta del negocio.
B	3.2.6.9. Registro y control de movimientos bancarios.
B	Formato 45. Registro de movimientos bancarios.
B	3.2.6.10. Actualización y fijación de precios y políticas de venta.
C	3.2.6.11. Trámites fiscales.
C	3.2.6.12. Presupuesto anual.
C	3.2.6.13. Gestión de trámites ante dependencias gubernamentales.
C	3.2.6.14. Contratos de distribución.
C	3.2.6.15. Evaluación de inversiones.

IV. Como cuarto y último paso se sugiere identificar los limitantes principales de la microempresa y tomar una decisión en conjunto con la Dirección General y los Gerentes de los Departamentos sobre cómo llevar a cabo la implantación de las recomendaciones.

En el caso de la microempresa de referencia, tal vez resulta muy obvio identificar que el principal problema consiste en la falta de dinero para invertir en:

- Mercadotecnia que proporcione a los vendedores todas las herramientas necesarias para desarrollar el mercado.
- Contratación de personal de ventas.
- Acceso a licitaciones y contratos grandes.
- Compra de equipos nuevos para fabricación y aseguramiento de calidad.

Tomando en cuenta estas consideraciones, se plantearía a la Dirección el siguiente curso de acción:

1. Desarrollo de un plan de negocio.
2. Desarrollo de herramientas de ventas.
3. Solicitud de financiamiento.
4. Contratación y capacitación de personal de ventas.
 - i. Dirección, supervisión y control del personal de Ventas (implantación inmediata de todas las recomendaciones relacionadas directamente con esta actividad).
 - ii. Obtención inmediata de resultados. Corrección en caso necesario.
5. Implantación inmediata, pero gradual de todas las recomendaciones del Departamento de Producción.
6. Creación del Departamento de Atención a Cliente e implantación gradual de las recomendaciones.
7. Implantación gradual y simultánea de las recomendaciones de los Departamentos de Finanzas y Actividades Administrativas.

Es muy recomendable utilizar un método tal como los Diagramas de Gantt o el Método de Ruta Crítica para visualizar y controlar la implantación de las recomendaciones. La Tabla 17 muestra un Diagrama de Gantt para la implantación de las recomendaciones de la microempresa de referencia.

Este es un caso ilustrativo y los tiempos de terminación son supuestos para la Microempresa de Referencia; sin embargo, en algunos casos (sobre todo en las recomendaciones de Prioridad C), estos podrán extenderse más del plazo establecido (en este caso de un año). Estos tiempos deberán ser definidos por la Dirección General con base en los recursos disponibles y las condiciones del entorno.

Tabla 17. Diagrama de Gantt para la implantación de las recomendaciones de la Microempresa de Referencia.

Prioridad	Sección	Mes												Costo (\$)	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
A	3.1.1	█	█	█											1
A	1.1	█	█	█											2
A	Formato 14	█	█	█											3
A	3.2.3.1	█	█	█											4
A	Formato 13	█	█	█	█	█	█								5
A	3.2.2.11	█	█	█	█	█	█								6
A	Formato 12	█	█	█	█	█	█								7
A	Formato 11	█	█	█	█	█	█								8
A	Formato 10	█	█	█	█	█	█								9
A	3.2.2.10	█	█	█	█	█	█								10
A	3.2.2.9	█	█	█	█	█	█								11
A	Formato 9	█	█	█	█	█	█								12
A	Formato 3	█	█	█											13
A	Formato 2	█	█	█											14
A	Formato 1	█	█												15
A	3.2.2.8	█	█	█	█	█	█								16
A	3.2.2.7	█	█	█	█	█	█								17
A	3.2.2.6	█	█	█	█	█	█								18
A	3.2.2.4	█	█	█	█	█	█								19
A	3.2.2.3	█	█	█	█	█	█								20
A	3.2.2.2	█	█	█	█	█	█								21
A	3.2.2.1	█	█	█											22
A	3.2.1.1	█	█	█											23
A	Formato 35			█	█	█	█	█	█						24
A	Formato 34			█	█	█	█	█	█						25
A	3.2.5.10			█	█	█	█	█	█						26
A	3.2.5.8		█	█											27
A	3.2.5.7		█	█	█	█	█	█							28
A	Formato 31		█	█	█										29
A	3.2.5.5		█	█	█										30
A	Formato 30		█	█											31
A	3.2.5.4		█	█	█										32
A	Formato 29		█	█	█										33
A	3.2.5.3		█	█	█										34
A	3.2.4.4			█	█	█	█	█							35
A	Formato 23			█	█	█	█	█							36
A	Formato 22			█	█	█	█	█							37
A	Formato 8		█	█	█										38

Tabla 17. Diagrama de Gantt para la implantación de las recomendaciones de la Microempresa de Referencia. (Continuación)

Prioridad	Sección	Mes												Costo (\$)	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
A	Formato 7		■	■	■										39
A	Formato 5		■	■	■										40
A	Formato 4		■	■	■										41
A	Formato 32			■	■	■									42
A	3.2.5.9			■	■	■									43
A	Formato 24			■	■	■	■	■	■						44
A	3.2.4.3			■	■	■	■	■	■						45
A	3.2.4.2			■	■	■	■	■	■						46
A	3.2.4.1			■	■	■	■	■	■						47
B	3.2.6.10			■	■	■	■	■	■						48
B	Formato 42			■	■	■	■	■	■	■					49
B	Formato 41			■	■	■	■	■	■	■					50
B	3.2.6.5			■	■	■	■	■	■	■					51
B	Formato 40			■	■	■	■	■	■	■					52
B	3.2.6.4			■	■	■	■	■	■	■					53
B	Formato 39			■	■	■	■	■	■	■					54
B	3.2.6.3			■	■	■	■	■	■	■					55
B	Formato 36			■	■	■	■	■	■	■					56
B	3.2.6.1			■	■	■	■	■	■	■					57
B	3.2.5.6			■	■	■	■	■	■	■					58
B	Formato 28			■	■	■	■	■	■	■					59
B	3.2.5.2			■	■	■	■	■	■	■					60
B	Formato 27			■	■	■	■	■	■	■					61
B	3.2.5.1			■	■	■	■	■	■	■					62
B	Formato 20			■	■	■	■	■	■	■					63
B	3.2.3.8			■	■	■	■	■	■	■					64
B	3.2.1.2			■	■	■	■	■	■	■					65
B	3.1.6			■	■	■	■	■	■	■					66
B	3.1.2			■	■	■	■	■	■	■					67
B	Formato 45			■	■	■	■	■	■	■	■				68
B	3.2.6.9			■	■	■	■	■	■	■	■				69
B	Formato 44			■	■	■	■	■	■	■	■				70
B	3.2.6.8			■	■	■	■	■	■	■	■				71
B	Formato 26			■	■	■	■	■	■	■	■				72
B	3.2.4.7			■	■	■	■	■	■	■	■				73
B	Formato 25			■	■	■	■	■	■	■	■				74
B	3.2.4.5			■	■	■	■	■	■	■	■				75
B	3.2.3.11			■	■	■	■	■	■	■	■				76

Tabla 17. Diagrama de Gantt para la implantación de las recomendaciones de la Microempresa de Referencia. (Continuación)

Prioridad	Sección	Mes												Costo (\$)	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
B	Formato 19														77
B	3.2.3.7														78
B	Formato 18														79
B	3.2.3.6														80
B	Formato 17														81
B	3.2.3.5														82
B	Formato 16														83
B	Formato 15														84
B	3.2.3.2														85
B	Formato 6														86
C	Formato 43														87
C	Formato 21														88
C	3.2.3.12														89
C	3.2.3.10														90
C	3.2.6.11														91
C	Formato 38														92
C	Formato 37														93
C	3.2.6.2														94
C	3.2.5.14														95
C	3.2.5.13														96
C	Formato 33														97
C	3.2.5.12														98
C	3.2.5.11														99
C	3.2.4.6														100
C	3.2.3.9														101
C	3.2.3.4														102
C	3.2.3.3														103
C	3.2.6.15														104
C	3.2.6.14														105
C	3.2.6.13														106
C	3.2.6.12														107
C	3.2.6.7														108
C	3.2.6.6														109
C	3.2.2.12														110
C	3.2.2.5														111
C	3.2.1.3														112
C	3.1.5														113
C	3.1.4														114
C	3.1.3														115
															TOTAL

5. Plan de Contingencia.

El presente trabajo propone una metodología de trabajo para microempresas, por medio de la cual se pretende ayudarles a alcanzar los objetivos de permanencia en el mercado y sentar las bases para lograr un crecimiento sostenido.

La metodología sugerida incluye un autodiagnóstico de la microempresa y plantea un escenario del entorno actual de la industria en México, en el cual existen muchas variables externas que afectan las operaciones de la microempresa.

Ya sea debido al efecto de variables fuera del alcance y control de la microempresa o a fallas en la metodología sugerida en este trabajo, es recomendable para el microempresario, considerar un plan de contingencia que le permita sortear los obstáculos y situaciones que puedan no estar incluidos en esta tesis.

Es indudable que existirán variables que no hayan sido tomadas en cuenta en este trabajo; sin embargo, es recomendable identificarlas y tomar las medidas necesarias para, en la medida de lo posible, controlarlas y sacarles provecho.

Como se mencionó en la Sección 3.2.1.2, es muy conveniente contar con un plan para la sucesión. Es recomendable identificar a uno o varios posibles sucesores y con esa idea en mente, entrenarlos con anticipación.

Este entrenamiento puede estar formado por educación continua, tal como el estudio de una maestría, cursos, consejos y sugerencias de la Dirección, casos reales, etc. Además, sin duda surgirán sobre la marcha situaciones que pondrán a prueba a los sucesores potenciales.

En muchos casos, sobre todo de empresas familiares, se da por sentado que el sucesor será el hijo, el nieto o algún otro familiar. Sin embargo, es recomendable evaluar y elegir objetivamente a la persona que cuente con los atributos más adecuados para lograr la permanencia y el crecimiento de la empresa en el futuro, ya que no necesariamente será algún familiar. Puede contratarse quizá a un administrador profesional.

Al mismo tiempo que se define al sucesor o sucesores, es importante considerar la creación de un proyecto de empresa; para lo cual los conceptos de visión y la misión jugarán un papel determinante. Este proyecto de empresa pretende asegurar la continuidad de la empresa y definir los papeles de los miembros. Este concepto es especialmente importante cuando se trata de una empresa familiar, ya que los sentimientos e intereses familiares son variables adicionales a los administrativos que deben tomarse en cuenta.

Los planes de contingencia pueden consistir además en recortes de personal, estimados de flujos de caja alternativos, diferentes estrategias, solicitud de financiamientos, etc. La finalidad es que el microempresario cuente con alternativas a sus expectativas en caso de que los resultados no sean los esperados.

De hecho, es recomendable incluir en el planteamiento de los posibles escenarios el cierre de la microempresa y la elección de una alternativa diferente. En el caso de la sucesión, es importante evaluar si los intereses de continuidad de la empresa son comunes a los dueños y/o sucesores o si es necesario cambiar el rumbo.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

VI. CONCLUSIONES.

Aunque tal vez pueda no parecerlo, el desarrollo de este trabajo ha significado un gran reto. Esto no se debe a que los conceptos aquí tratados sean nuevos, complejos, innovadores o difíciles de conocer por medio de la investigación, sino por el esfuerzo requerido para llevar a cabo de manera simultánea las actividades necesarias para operar una microempresa con recursos muy limitados y planear la manera en la que dichas operaciones pueden mejorarse.

El hecho de que la microempresa de referencia sea una microempresa familiar que ha operado durante 30 años de la misma manera y en la cual los intereses y sentimientos de los familiares miembros tienen un efecto sobre las operaciones y decisiones que se toman, implica un grado adicional de complejidad.

Estas aseveraciones no pretenden dar ningún tipo de mérito al autor; únicamente proporcionan un marco de referencia adicional de las microempresas mexicanas, que en gran parte son también de tipo familiar y con recursos muy limitados. Tomando en cuenta este hecho, tal vez la metodología aquí sugerida pueda adaptarse de una manera más realista a las microempresas mexicanas y ayudar a resolver sus problemas de una manera más eficaz.

Por otro lado, el hecho de que el autor haya desarrollado esta tesis simultáneamente con el trabajo en la microempresa de referencia, demuestra que si es posible analizar, diagnosticar e implantar mejoras al mismo tiempo que la microempresa está operando.

Una conclusión inmediata de la investigación bibliográfica es que las microempresas son un sector de la economía mexicana de gran importancia y que requiere de apoyo urgente por parte del gobierno para permitirle mejorar su desempeño, institucionalizarse y desarrollarse para poder competir en el entorno global actual.

Una sugerencia a esta conclusión consiste en continuar con el desarrollo de programas de ayuda a microempresas por parte del gobierno, ampliarlos, mejorarlos; pero sobre todo, difundirlos y hacerlos accesibles a las microempresas. En otras palabras, es importante contar con programas de ayuda sencillos, concretos y realistas que puedan ponerse en práctica inmediatamente y que ofrezcan resultados medibles y palpables a corto y mediano plazo. Esto mejorará de manera sensible la competitividad de las microempresas, enriquecerá los programas por medio de la retroalimentación e impulsará al sector al crecimiento y la consolidación.

Se considera que los objetivos de la tesis, consistentes en realizar un autodiagnóstico para microempresas, el proponer una metodología de mejora para las mismas y el describir el entorno por medio de un instrumento de medición se han logrado y aunque no son algo definitivo e inflexible, pueden considerarse como una primera aproximación de gran utilidad para el microempresario.

Como se ha mencionado varias veces a lo largo de la tesis, la metodología sugerida no pretende ser de ninguna manera única, libre de errores e inflexible, sino que debe tomarse únicamente como referencia de los problemas y oportunidades de mejora que han podido identificarse en la microempresa de referencia. Los conceptos aquí presentados pueden tomarse como punto de partida para identificar los problemas y oportunidades propios de cada microempresa; deberán añadirse y/o eliminarse aquellos que sean específicos de cada caso y deberán hacerse las adecuaciones que se consideren pertinentes.

El haber incluido en la metodología únicamente a las áreas básicas de la empresa ha tenido como objeto el ser lo más general posible y el poder aplicarse a una gran cantidad de microempresas. Sin embargo, se sugiere extrapolar el concepto general de orden y de métodos de trabajo a todas las áreas de la organización.

Debido a cuestiones de tiempo para la presentación de este trabajo, no ha sido posible obtener resultados que corroboren la eficacia de la aplicación de la metodología sugerida; sin embargo, se considera que ésta puede ser un buen inicio para mejorar de manera real las condiciones de operación y organización de una microempresa. Esta consideración se hace precisamente por la aseveración hecha inicialmente, de que el microempresario no dispone de tiempo para planear sus actividades y definir sus políticas. Esta guía pretende ahorrar tiempo, apoyar al microempresario en ese esfuerzo inicial y presentarle un esquema preliminar con el cual pueda empezar a trabajar.

Indudablemente no todas las recomendaciones se ajustarán a todas las microempresas; sin embargo, se sugiere seleccionar aquellas que se consideren de utilidad para una empresa en particular e implantarlas una a una. Es conveniente dejar pasar un tiempo razonable para observar los resultados y hacer los ajustes pertinentes. El hecho de hacer cambios en una organización puede llegar a ser difícil y es por eso que la implantación de una lista de recomendaciones deberá hacerse paulatina, pero constantemente. Como se ha mencionado anteriormente a lo largo del trabajo, la aceptación y el apoyo por parte de la Dirección General es de vital importancia para la implantación eficaz de las recomendaciones.

Las opiniones aportadas por las personas encuestadas, respecto a los atributos de la microempresa ideal y la descripción actual del entorno son invaluable y aunque existen personas más optimistas y positivas que otras, hay también gente más realista y que tiene un conocimiento más profundo del entorno y de la forma en la que operan las empresas.

Es sin duda pretencioso, arrogante e irreal afirmar que se ha definido a la microempresa ideal; de hecho, es prácticamente imposible definir tal concepto, ya que cada compañía es diferente, las condiciones del entorno son diferentes y existen demasiadas variables que afectan el desempeño de las empresas. Sin embargo, este no ha sido en ningún momento el objetivo de este trabajo. Únicamente se ha hecho una recopilación de las ideas y percepciones de un grupo inteligente con amplia experiencia en diferentes tipos de empresas, pertenecientes a diferentes tipos de industrias.

Esta información ha permitido establecer una serie de características con las que, a juicio de los encuestados, cuentan aquellas microempresas que tienen un buen desempeño.

Estas características han sido utilizados para "definir" el Índice de la Microempresa Ideal (IMI) que para los fines del autodiagnóstico planteado en este trabajo puede ser de gran utilidad.

Tanto las características de "idealidad" de la microempresa, como las condiciones del entorno podrán cambiar con el tiempo; sin embargo, existirán algunas cosas que seguramente nunca lo harán, tales como el apego a un propósito, el respeto a las personas, la integridad y el trabajo bien hecho.

Quizá no haya una forma inmediata y científica de probar o corroborar que estos conceptos sean ciertos; ni que una microempresa pueda asegurar su permanencia en el mercado y lograr un crecimiento sostenido por el hecho de contar con una organización basada en la Teoría de la Administración. Es necesario recordar que la Administración no es una ciencia exacta e involucra la interacción de seres humanos, los cuales no son predecibles al 100%.

Sin duda únicamente el tiempo permitirá conocer los resultados; sin embargo, una gran cantidad de casos de microempresas de éxito; algunas de las cuales incluso se convirtieron en grandes empresas, aportan un respaldo para reforzar la hipótesis de que el contar con una organización formal aumenta las posibilidades de permanencia y crecimiento.

Con base en la literatura y en el cuestionario aplicado, puede concluirse que la microempresa obtendrá una serie de ventajas competitivas que facilitarán su camino hacia el logro de los objetivos planteados.

En su libro *El Shock del Futuro*, Alvin Toffler habla de que la burocracia tenderá a desaparecer puesto que las tareas que requieren de ella serán realizadas de manera más eficiente y eficaz por las máquinas. Afirma que en su lugar se utilizará la "ad-hocracia", la cual permitirá a una organización, operar eficiente y eficazmente, pero sus miembros tendrán una mayor libertad y un mayor poder de decisión. Esta aseveración puede ser cierta; sin embargo, no necesariamente se aplicará a todos los niveles. En este trabajo se mencionó que una de las ventajas de las microempresas es su flexibilidad y poca burocracia. Es importante mantenerla en niveles bajos, pero deben existir reglas y políticas claras que permitan explotar las ventajas de ambas partes; flexibilidad y orden.

Partiendo de la premisa inicial de que se requiere de una organización formal y funcional para alcanzar los objetivos de permanencia y crecimiento, a continuación se listan de manera general, algunas de estas ventajas, según las áreas básicas de la microempresa:

- Dirección.
 - Definición de la vocación y rumbo de la empresa (definición de misión, visión, objetivos y políticas). El tener una idea clara de hacia dónde se dirige la empresa, facilitará la identificación de las fortalezas y oportunidades y alertará sobre las debilidades y amenazas, además de que ayudará a repartir el esfuerzos y los recursos en las actividades de mayor prioridad.
 - Organización formal y funcional del personal (definición de tareas, delegación de funciones, políticas y reglas claras, sistema de evaluación, incentivos y sanciones, control). Permitirá aprovechar al máximo los talentos de los individuos, crear un sentimiento de pertenencia a un equipo y proporcionar la libertad de tomar decisiones propias con base en responsabilidades específicas.
- Ventas
 - Conocimiento del mercado. El área básica corresponde a las Ventas; sin embargo, el contar también con un Departamento de Mercadotecnia, permitirá tener una ventaja competitiva al conocer el mercado por medio de la investigación, la introducción de nuevos productos y la realización de las actividades necesarias para prestar apoyo a la parte de Ventas. Ambas partes, Mercadotecnia y Ventas deberán trabajar en conjunto para que el Departamento funcione eficazmente.
 - Implantación de métodos eficaces de ventas. El seguir una metodología en la parte de ventas es sin duda una ventaja competitiva respecto a la competencia, ya que al menos en la gran mayoría de las microempresas, las ventas se hacen de manera empírica y no se sigue método alguno.
 - Capacitación del personal. Aunque este punto incluye a todas las áreas de la empresa, es de especial importancia en el Departamento de Ventas y Mercadotecnia, ya que constituye la primera imagen de la empresa y es preciso generar confianza. Un programa bien estructurado de capacitación proporcionará una ventaja adicional respecto a la competencia, especialmente porque esto permitirá vender de manera eficaz en el menor tiempo posible.
- Producción / Operación
 - Métodos de trabajo definidos. Como se mencionó en la parte de Dirección, el hecho de definir las actividades es de gran importancia para que cada miembro de la organización pueda desarrollar su trabajo de manera óptima. Una de las principales ventajas que proporcionará esta acción consiste en ahorro y optimización de tiempo y recursos.

- Sistema de aseguramiento de calidad. Este concepto se encuentra directamente ligado al punto anterior y como principales ventajas proporcionará la confianza y lealtad del cliente, las compras repetitivas, recomendaciones con nuevos clientes potenciales y tranquilidad de la empresa. Además permitirá disminuir costos y optimizar la operación.
- Servicio al Cliente
 - Aseguramiento de calidad. La microempresa de referencia provee tanto productos, como servicios. El contar con un sistema de aseguramiento de calidad para la parte de servicios (operación a cargo del Departamento de Servicio al Cliente), proporcionará las mismas ventajas que el sistema de aseguramiento de calidad del Department de Producción / Operación.
 - Atención continua y personalizada. Además de asegurar la satisfacción del cliente, el llevar una buena relación puede traer ventajas tales como lealtad, trato preferencial, recomendación con clientes potenciales adicionales y mayor disposición en la resolución de posibles conflictos.
- Finanzas
 - Contabilidad formal. Las principales ventajas competitivas en el sector son el conocimiento de los costos y por lo tanto la posibilidad de contar con mayor movilidad en la negociación de precios. Además, el acceso a créditos al tener estados financieros en orden y como ventaja adicional, proporciona tranquilidad ante Hacienda. La contabilidad formal permitirá también contar con información confiable que permita evaluar proyectos y hacer presupuestos de la manera más realista posible.
 - Registro y control de inventarios. Aunque esta actividad también corresponde al Departamento de Producción, permitirá a la empresa tomar mejores decisiones respecto a sus inversiones y respecto a sus tiempos de respuesta a los clientes.

Es conveniente para el microempresario mantenerse tan informado como sea posible respecto al entorno y a las nuevas técnicas, teorías y formas de llevar a cabo la Administración. Sin embargo, es también conveniente asesorarse y documentarse, ya que difícilmente surgirá alguna teoría definitiva que solucione todos los problemas y en ocasiones, las formas sencillas y tradicionales pueden ser más eficaces que lo que está de moda. Además, el hecho de mantener una visión realista respecto a las posibilidades de la empresa, podrá ahorrar muchos problemas.

Por cuestiones de alcance de la tesis, la actual inestabilidad de precios y necesidad de adaptar los costos en cada caso, no se profundizó más en la determinación del costo estimado para llevar a cabo las recomendaciones de la metodología sugerida. Sin embargo, es recomendable estimar estos costos de manera previa a la implantación de recomendaciones y la decisión de poner en marcha un programa de reestructuración.

Se considera que los costos de implantación de las recomendaciones hechas en este trabajo son bajos y realistas para poder ser cubiertos por una microempresa mexicana similar a la microempresa de referencia. Se ha tratado de centrar la atención únicamente en aquellas necesidades básicas para el buen funcionamiento de la microempresa.

Como último punto vale la pena mencionar algo acerca de los planes de contingencia sugeridos en este trabajo.

Se considera de especial importancia el hecho de contar con un plan de sucesión, sobre todo cuando se trate de empresas familiares, ya que muchas veces la falta de un sucesor puede terminar con la microempresa y sus planes.

Los planes de contingencia no necesariamente consistirán en un flujo estimado de caja alternativo o una estrategia de diferenciación adicional. Un plan de contingencia debe proporcionar al microempresario una alternativa a sus expectativas en caso de que los resultados no sean los esperados. Este plan puede consistir incluso en cerrar la microempresa y dedicarse a otra actividad. Quizá suene muy drástico y contrario a los objetivos de la empresa según la Administración; que en algunos libros insisten en estar enfocados únicamente a la generación de riqueza para los accionistas. Es posible que esa riqueza no sea necesariamente material o que los intereses de los accionistas o del empresario no tengan que ver con el dinero.

Quizá este concepto sea utópico y sin sentido para una tesis de Administración; sin embargo, vale la pena recordar que las empresas están formadas por personas y las personas tienen ideales, sentimientos y metas distintas. Después de todo, las empresas deben trabajar para las personas y no al revés. ¿Acaso no se menciona con frecuencia que las personas son el activo más grande de una empresa?

Al inicio de la Tesis se mencionó que hay personas que eligen la opción de trabajar para un patrón y hay otras que deciden emprender por su cuenta y formar una organización o llevar a cabo un negocio. Una conclusión importante consiste en mencionar que el hecho de emprender no es para todas las personas. No todas las personas son empresarios. Conocer la elección de cada persona es quizá la sugerencia más importante que se hace en este trabajo.

Si las razones por las cuales se piensa llevar a cabo la empresa no van de acuerdo con los intereses y objetivos personales del empresario, es preferible evaluar nuevamente y en todo caso, cambiar de rumbo.

Frecuentemente se pregunta si la Administración es una ciencia o un arte. Desde el punto de vista de la ciencia, la Administración provee al empresario de las herramientas y métodos necesarios para evaluar las situaciones con mayor certidumbre; sin embargo, a la hora de tomar decisiones siempre habrá variables desconocidas; es aquí en donde el la experiencia, el criterio, el sentido común y el "arte" de cada persona jugará un papel importante para la obtención de los resultados esperados.

La información, el conocimiento, la experiencia, los recursos y todas las herramientas con las que se puedan contar ayudarán siempre; sin embargo, es también importante mantener una actitud positiva y actualizarse de manera permanente a fin de sobrevivir y crecer.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA.**Libros**

1. Alberto Blanco Matas, Luis Sánchez Reyes, Luis Yves Villegas / Tecnología de Pinturas y Recubrimientos Orgánicos / Volumen II / Cap. 31: Cristina Sanginés de Salinas, Margarita Portilla de Dabbah Cap. 39: María Luisa Rangel L. / Editorial Química, S.A. / México, D.F. / 1974.
2. Alvin Toffler / El Shock del Futuro / Plaza & Janes Editores, S.A. / 16ª Edición / Barcelona / 1999.
3. Anzola Rojas, Sérvulo. Administración de pequeñas empresas.
4. Aronoff E. Craig. Ward L. John. La prueba suprema de la grandeza en la empresa familiar. Mc Graw Hill. México, 2000.
5. Bangs David H., Jr. El plan de Negocios. Editorial Pax. México. 1999.
6. Bernal T., César Augusto. Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Prentice Hall. Colombia. 2000.
7. D.E.N. Dickson. Mejore su Negocio. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra. Editorial Alfaomega.
8. Eroles G. Antonio. Cápsulas gerenciales para directivos de empresas pequeñas y medianas. Panorama. México. 2004.
9. Francois, A. R. La pequeña y la mediana empresa, su marketing básico. Esade, España 1980.
10. Giral, Eroles, Estivill, Lapuente, Viesca. Su empresa. ¿de clase mundial? Editorial Panorama. México. 1998.
11. Goodman, Sam R.. Administración de efectivo para empresas pequeñas y medianas.
12. Heizer, Jay. Render, Barry. Operations Management. Prentice Hall. E.U. 2001.
13. Helmut Maucher. Marketing ist Chefsache. ECON. Alemania.
14. Iacocca. Autobiografía de un triunfador. Lee Iacocca, William Novak. Economía y empresa. Grijalbo. México, 1985.
15. James C. Collins y Jerry I. Porras / Empresas que Perduran / Grupo Editorial Norma. 1995. Bogotá, Colombia.
16. José Giral, Antonio Eroles, Vladimir Estivill, Enrique García, Luis Larraza, Georgina Viesca / Empresas Competentes. Prácticas exitosas para el desarrollo de su empresa / Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V. / México, 2002.
17. Koontz Harold, Weihrich Heinz. Administración. Una perspectiva global. 11ª Edición. McGraw Hill. México. 1998.
18. La competitividad de la empresa mexicana. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. Nafin. México. 1995.
19. Michael E. Porter / Estrategia Competitiva / CECSA / México, 1988.
20. Michael E. Porter / Ventaja Competitiva / CECSA / México, 2000.
21. Pearson, Barrie. Cómo manejar y hacer dinero con su propia empresa.
22. Ricardo W. Skertchly / Microempresa, financiamiento y desarrollo: el caso de México / Universidad Anáhuac del Sur / Miguel Angel Porrúa. Grupo Editorial México, 2000.
23. Richard A. Brealey, Stewart C. Myers. Principles of Corporate Finance. Cuarta edición. Mc Graw Hill. 1991.
24. Ruiz Durán, Clemente. Desarrollo empresarial en América Latina. Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa. Número 13. Nafin / UNAM. México. 2002.
25. Seminario técnico de mejoramiento de la productividad en la industria pequeña y mediana. 1987.
26. Woessner, P.. La mercadotecnia mexicana. Diana, México 1978.

Tesis

1. Agraz Engel, Ana María. Administración preventiva ante la crisis financiera de la mediana industria en el área metropolitana del DF. Contaduría y Administración. 1983.
2. Albo Chávez, Laura Elena. Controles internos administrativos dentro de la pequeña empresa de tipo comercial. Universidad La Salle. Contaduría y Administración. 1983.
3. Delgado Aguilera Verónica. Aplicación de una intervención en desarrollo organizacional en una pequeña empresa. Contaduría y Administración. 2001.
4. López Pascual Alejandra. Creación de un departamento de telemercadeo en la pequeña empresa. Universidad La Salle. Contaduría y Administración. 2001.
5. Malpica de la Torre, Erika. El análisis financiero como base para la toma de decisiones. Universidad Panamericana. Escuela de Administración. Licenciatura. México, D.F. Agosto 1996.
6. Miselem Cuevas, Juan José. Aplicación de la teoría y principios de la organización a una pequeña empresa fabricante de jabón industrial. Contaduría y Administración. 1984.
7. Saleme Aguilar María Magdalena. Importancia de la Planeación en el Proceso de Creación de una Pequeña Empresa Industrial. UNAM. Facultad de Química. Maestría en Administración (Industrial). México, D.F. 2000.
8. Trujillo Nava Dolores Lourdes. El control interno en la empresa pequeña. Contaduría y Administración. 1989.

Revistas

1. Diario Oficial de la Federación (DOF) del día 30 de diciembre de 2002.
2. Inpra Latina. Vol. 8 No. 2 Marzo / Abril 2003.
3. ISTMO. Año 45, No. 264, enero – febrero 2003. "Enseñar a emprender: reto de las escuelas de negocios".

Internet

1. Secretaría de Economía / Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM):
<http://www.siem.gob.mx/portalsiem/>

Otros

1. Cabello, Alejandra. Apuntes de la clase de Sistemas de Información Financiera. Maestría en Administración (Industrial). UNAM. México. 2001.
2. Gómez Velasco, Marcelino. Apuntes de la clase de Fundamentos de Administración. Maestría en Administración (Industrial). UNAM. México. 2001.

APÉNDICE 1.

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.

CUESTIONARIO.

Apéndice 1.**Instrumento de Medición. Cuestionario.**

Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Química
Maestría en Administración (Industrial)

Tesis

Propuesta de una metodología de organización para microempresas, que les permita aumentar las posibilidades de permanencia en el mercado y lograr un crecimiento sostenido.

Antecedentes

De acuerdo al Diario Oficial de la Federación del 30 de diciembre de 2002, las empresas del sector INDUSTRIA se clasifican de acuerdo al número de trabajadores de la siguiente forma:

Micro	Pequeña
0 a 10	11 a 50

Los resultados del Censo Económico de 1999 indican que las micro y pequeñas empresas representan casi el 99% del número de empresas en México y generan el 64% de los empleos en México.

A pesar de la importancia que esto representa para México, este tipo de empresas no reciben el apoyo adecuado por parte del gobierno en lo que se refiere a financiamiento y capacitación; ambos requisitos indispensables para poder competir eficazmente en un mercado cada vez más demandante y complejo.

Por si fuera poco, los requerimientos y trámites de apertura de una micro o pequeña empresa son excesivos, complicados y en gran parte de los casos, los empresarios no cuentan con los recursos y la capacitación para operar la empresa de manera eficiente y eficaz. La mayoría de las veces los empresarios están muy ocupados en la operación diaria y supervivencia de la empresa como para llevar a cabo una planeación.

Objetivos de la tesis

Este trabajo de tesis pretende ser un apoyo para mejorar la competitividad de las micro y pequeñas empresas, que les permita permanecer en el mercado e iniciar el duro camino hacia el crecimiento.

El trabajo se divide en cuatro partes:

1. Autodiagnóstico de la microempresa para conocer su situación actual en su sector respectivo. Con la información obtenida se definirá un índice de la "microempresa ideal".
2. Determinación del índice de "idealidad" respecto al índice de la "microempresa ideal" e identificación de sus áreas de mejora mediante el resultado del autodiagnóstico.
3. Planteamiento de objetivos.
4. Implantación de las recomendaciones establecidas en una metodología sugerida de trabajo. Este último punto incluye la revisión continua y redefinición de estrategias y objetivos, en caso de ser necesario.

El cuerpo principal de la tesis consiste de una metodología de trabajo sugerida (basada en la teoría de la Administración) para las áreas básicas de la empresa (ventas, operaciones, finanzas y personal).

Con el fin de obtener la información necesaria para definir el índice de la "microempresa ideal" y de describir el entorno actual de la industria mexicana, se diseñó un cuestionario para ser respondido por un grupo inteligente, con experiencia y que pueda usarse como marco de referencia para la tesis.

El cuestionario es anónimo y confidencial y será utilizado únicamente para la elaboración de esta tesis.

Agradezco su apoyo, ya que hará una aportación para obtener un grado de maestría y eventualmente para mejorar la situación de las micro y pequeñas empresas en México.

Arturo Salinas Sanginés

Datos del Encuestado

Nivel de estudios / profesión:

Tipo de empresa (tamaño, presencia, etc.):

Area y tiempo de experiencia:

Actividad profesional actual:

Edad:

Con base en su experiencia, conteste el siguiente cuestionario.

- I. Liste en orden descendente de importancia los 10 principales atributos que a su consideración tiene la MICROEMPRESA IDEAL.
- II. Describa brevemente el entorno actual de la industria mexicana. Tome en cuenta los siguientes aspectos:
 - a. Actividad económica nacional e internacional.
 - b. Sector gobierno.
 - c. Apertura comercial del TLC y otros tratados.
 - d. Competencia interna.
 - e. Capacidades de la industria nacional (tecnología, capacitación, ventajas competitivas, ventajas comparativas, etc.).
 - f. Mercado interno.
- III. ¿Cómo considera que afecte este entorno a las microempresas? Tome en cuenta los siguientes aspectos:

- a. Número de microempresas en México.
 - b. Acceso de las microempresas a financiamientos.
 - c. Competitividad de las microempresas.
 - d. Capacitación del personal de las microempresas.
 - e. Disponibilidad de recursos de las microempresas.
 - f. Metodología de trabajo de las microempresas.
- IV. ¿Qué puede esperarse para las microempresas mexicanas en el futuro (corto, mediano y largo plazo) con base en este entorno?
- V. ¿Qué recomendaciones daría a las microempresas mexicanas para mantenerse en el mercado, consolidarse y crecer de una manera sostenida?

APÉNDICE 2.

ATRIBUTOS DE LA MICROEMPRESA IDEAL.

Apéndice 2.

Atributos de la Microempresa Ideal.

Dirección y Organización

	SI	NO
1. Cuenta con un líder con experiencia, ideas y objetivos claros, fiel a sus principios y comprometido.		
2. Cuenta con un equipo multidisciplinario de administración.		
3. Posee una organización formal (tiene un organigrama por escrito).		
4. Tiene una organización compacta y eficiente.		
5. Opera de una manera sencilla y poco burocrática.		
6. Es versátil y diversificada.		
7. Es flexible.		
8. Tiene capacidad de adaptación.		
9. Cuenta con una ideología central.		
10. Cuenta con una declaración formal de misión y visión.		
11. Sus operaciones están realmente enfocadas y comprometidas con su misión y visión.		
12. Tiene una definición de valores y apego a los mismos.		
13. Delegación de funciones por parte del dueño.		

Finanzas

	SI	NO
14. Tiene finanzas sanas (flujo operativo suficiente para mantener un capital neto de trabajo positivo, nivel de apalancamiento menor al 50%, concordancia entre los plazos de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, razones financieras de acuerdo al estándar de la industria, etc.).		
15. Mantiene liquidez.		
16. Cuenta con un plan de negocio formal.		
17. Usa financiamiento de manera razonable (lo usa para proyectos especiales, tiene buen historial crediticio y buenas relaciones con las fuentes de financiamiento, etc.).		
18. Tiene un sistema de cobranza eficiente y eficaz.		
19. Continuamente destina tiempo y recursos con el fin de disminuir costos.		
20. Calcula el punto de equilibrio continuamente y conoce sus costos.		
21. Mantiene sus costos controlados a los cambios en el entorno.		
22. Tiene un sistema de registro y control de inventarios que le permite responder ágilmente a las necesidades de la operación y evitar tener dinero "ocioso".		
23. Elabora estados financieros básicos como son el balance general, el estado de resultados		
24. Elabora un presupuesto de caja.		
25. Elabora una libreta del negocio (donde se anotan las aportaciones y retiros de capital hechos por el dueño).		

Mercadotecnia y Ventas

	SI	NO
26. Tiene un departamento de ventas formal.		
27. Tiene un sistema formal de comercialización.		
28. Tiene identificados los nichos de mercado a los cuales atiende.		
29. Tiene clientes cautivos.		
30. Otorga algún tipo de crédito a sus clientes.		
31. Tiene tiempos de entrega / respuesta cortos.		
32. Cumple con sus tiempos de entrega / respuesta.		
33. Responde a los requerimientos de los clientes. Enfoque en el Cliente.		
34. Proporciona una atención personalizada a sus clientes.		
35. Mantiene precios competitivos.		

Operaciones y Producción

	SI	NO
36. Posee tecnología actual o al menos eficiente.		
37. Cuenta con productos o servicios de calidad probada.		
38. Cuenta con un sistema de calidad.		
39. Mantiene una innovación constante en la práctica.		
40. Cuenta con procedimientos escritos para llevar a cabo sus operaciones.		
41. Mantiene actualizado algún tipo de certificación de la calidad de sus productos y/o servicios.		

Personal

	SI	NO
42. Cuenta con personal calificado.		
43. Capacitación continua de su personal.		
44. Cuenta con un método de selección de personal.		
45. Constancia y tenacidad del personal.		
46. Tanto la dirección, como el personal observan un comportamiento ético (cuenta con un código de conducta).		
47. Mantiene una baja rotación del personal.		
48. Mantiene niveles bajos de ausentismo del personal.		
49. Cuenta con sistemas de control de personal eficaces.		
50. La descripción de funciones y de perfiles de puestos se encuentra por escrito y formalizada.		
51. Cuenta con un sistema de reconocimientos e incentivos.		
52. Mantiene los sueldos de acuerdo al nivel de experiencia, capacidades, habilidades y posición dentro de la organización.		
53. Le da al personal un curso de inducción a la compañía y sus valores.		

APÉNDICE 3.

FORMATOS SUGERIDOS.



Lista de Precios

1. PRIMERA CLASIFICACION DE PRODUCTOS

PRODUCTO	DESCRIPCION	Presentación 1 (\$)	Presentación 2 (\$)
Producto 1	Breve descripción del producto 1	2,500.00	500.00
Producto 2	Breve descripción del producto 2	650.00	150.00
Producto 3	Breve descripción del producto 3	1,110.00	260.00
.....
Producto n	Breve descripción del producto n	1,540.00	500.00

2. SEGUNDA CLASIFICACION DE PRODUCTOS

PRODUCTO	DESCRIPCION	Presentación 1 (\$)	Presentación 2 (\$)
Producto 1	Breve descripción del producto 1	2,500.00	500.00
Producto 2	Breve descripción del producto 2	650.00	150.00
Producto 3	Breve descripción del producto 3	1,110.00	260.00
.....
Producto n	Breve descripción del producto n	1,540.00	500.00

.....
.....

3. CLASIFICACION n DE PRODUCTOS

PRODUCTO	DESCRIPCION	Presentación 1 (\$)	Presentación 2 (\$)
Producto 1	Breve descripción del producto 1	2,500.00	500.00
Producto 2	Breve descripción del producto 2	650.00	150.00
Producto 3	Breve descripción del producto 3	1,110.00	260.00
.....
Producto n	Breve descripción del producto n	1,540.00	500.00

OBSERVACIONES (Ejemplo)

1. Anticipo de 50% a la colocación del pedido y pago del 50% restante a la entrega.
2. A los precios indicados se aumentará el 15% del I.V.A..
3. Precios en pesos sujetos a cambio sin previo aviso.
4. Precios L.A.B. México D.F.
5. Tiempos de entrega: de 2 a 5 días hábiles dependiendo del volumen del pedido.
6. Precios para colores claros. En colores básicos, aumentar 15%.



MICROEMPRESA DE REFERENCIA

Calendario de Muestras

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo

Formato 7. Calendario de muestras.



MICROEMPRESA DE REFERENCIA

Solicitud de Muestras

Número de Muestra: _____

Fecha y Hora: _____

Nombre del Solicitante: _____

Fecha de Entrega: _____

Cliente: _____

Cantidad	Envase	Descripción	Color	Tipo

Observaciones



Representante: _____

Semana del: _____ al _____

Fecha: _____

Mes y año: _____

Cliente / Prospecto	Resumen / Acciones a tomar	Fecha de seguimiento
LUNES		
MARTES		
MIERCOLES		
JUEVES		
VIERNES		



MICROEMPRESA DE REFERENCIA

Estimado Mensual de Ventas

Representante: _____

Mes y año: _____

Fecha: _____

Cliente / Prospecto	Cantidad	Unidad	Producto	P. Unitario (\$)	Importe (\$)	IVA (\$)	Total (\$)	Fecha Entrada	Probabilidad (%)
Compromiso mínimo de venta (\$)				Gran Total Sin IVA (\$)		Gran Total Con IVA (\$)			

Logo

MACROEMPRESA DE REFERENCIA

Control de Asistencia de Personal

Nombre

Mes

Año

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
	1	2	3	4	5	6	7
Entrada							
Salida							
Entrada							
Salida							

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
	8	9	10	11	12	13	14
Entrada							
Salida							
Entrada							
Salida							

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
	15	16	17	18	19	20	21
Entrada							
Salida							
Entrada							
Salida							

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
	22	23	24	25	26	27	28
Entrada							
Salida							
Entrada							
Salida							

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
	29	30	31				
Entrada							
Salida							
Entrada							
Salida							



MICROEMPRESA DE REFERENCIA

Control de Calidad de Materia Prima

Materia Prima

Clave: _____
 Nombre: _____
 Descripción: _____
 Proveedor: _____
 Lote: _____
 Fecha: _____
 Tamaño de la muestra: _____

Número de análisis: _____

Fecha y hora: _____

Estado

Aprobado: _____

Rechazado: _____

Nombre y Firma de quien analizó: _____

Propiedad	Unidad	Rango Permissible				Resultado obtenido del análisis	Rango	
		Máximo		Mínimo			Dentro	Fuera
		Microempresa	Proveedor	Microempresa	Proveedor			

Observaciones



MICROEMPRESA DE REFERENCIA

Control de Calidad de Producto Terminado

Producto
 OP: _____
 Cliente: _____
 Nombre: _____
 Descripción: _____
 Color: _____
 No. muestra retenida: _____

Número de análisis: _____
 Fecha y hora: _____

Estado
 Aprobado: _____
 Rechazado: _____

Nombre y Firma de quien analizó: _____

Propiedad	Unidad	Rango Permissible		Resultado del análisis	Rango	
		Máximo	Mínimo		Dentro	Fuera

Observaciones

Visión

Ser ampliamente reconocidos por servir de manera honesta y profesional a nuestros clientes mediante el suministro de productos y servicios de alta calidad. Ser una fuente de desarrollo, satisfacción y recursos para los miembros de la organización. Aportar al desarrollo de un mercado nacional interno mediante la fabricación, comercialización y aplicación de pinturas y recubrimientos para la industria y la construcción en el nicho de las especialidades.

Misión

Ofrecer al cliente pinturas y recubrimientos de propiedades especiales y alta calidad, mediante la innovación, el mejoramiento continuo y el desarrollo de nuevos productos, con especial interés en la disminución de costos.

Protección de la inversión, imagen y seguridad del cliente, mediante productos y servicios que aporten soluciones a problemas de corrosión, limpieza, apariencia y desgaste.

Nuestro compromiso con el cliente consiste en ofrecerle productos y servicios que ayuden a resolver sus problemas de manera satisfactoria. Con la finalidad de evaluar nuestro desempeño y de mejorar nuestros productos y servicios, le solicitamos llenar la siguiente evaluación, marcando con una X la calificación que daría a cada uno de los conceptos mencionados.

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Atención inicial del representante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiempo de respuesta a su solicitud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad de la información técnica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad de los folletos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad de las muestras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seguimiento del representante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evaluación del producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiempo de entrega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumple con sus expectativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evaluación del servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiempo de inicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atención del responsable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiempo de terminación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumple con sus expectativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atención y servicio de posventa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumplimiento con la misión y visión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Percepción general de la compañía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sugerencias y comentarios adicionales

Logo

MICROEMPRESA DE REFERENCIA

Lugar y Fecha

Nombre de la Compañía

Dirección

Nombre del Contacto

Asunto: _____.

Antecedentes y breve descripción de la cotización. Incluir descripción del procedimiento de aplicación.

Costo del suministro y aplicación:

Cantidad	Unidad	Descripción	Precio unitario (\$)	Importe (\$)
A	m ² , m, tramo, etc.	Descripción del concepto 1.	B	C = A x B
D	m ² , m, tramo, etc.	Descripción del concepto 2.	E	F = D x E
.....
G	m ² , m, tramo, etc.	Descripción del concepto n.	H	I = G x H
(Cantidad con letra)			Subtotal (\$)	J = C + F + I
			15% I.V.A. (\$)	K = J x 0.15
			Total (\$)	L = J + K

En caso de requerir únicamente suministro, el costo será el siguiente:

Costo de suministro:

Cantidad	Unidad	Descripción	Precio unitario (\$)	Importe (\$)
A	lt, kg, etc.	Descripción del concepto 1.	B	C = A x B
D	lt, kg, etc.	Descripción del concepto 2.	E	F = D x E
.....
G	lt, kg, etc.	Descripción del concepto n.	H	I = G x H
(Cantidad con letra)			Subtotal (\$)	J = C + F + I
			15% I.V.A. (\$)	K = J x 0.15
			Total (\$)	L = J + K

Condiciones:

1. En caso de suministro y aplicación: anticipo del x% a la colocación del pedido y pago del y% restante a la terminación, según estimaciones de avance, etc. (podrá variar en cada caso).
2. En caso de suministro: anticipo del x% a la colocación del pedido y pago del y% restante a la entrega, según entregas, etc. (podrá variar en cada caso).
3. Precios L.A.B. _____.
4. Inicio de los trabajos o tiempo de entrega: _____ después de recibir el anticipo.
5. Tiempo de terminación: _____ (definirlo en cada caso).
6. Otras: _____ (ej: especificar garantías, penalizaciones, contingencias, etc.).
7. Tiempo de validez de la cotización: _____.

Nombre y firma de quien hace la cotización

Anexos: (fichas técnicas, calendario de entregas, etc.).



MICROEMPRESA DE REFERENCIA

RECIBO DE NOMINA

Fecha: _____

Nombre del Trabajador: _____

Sueldo correspondiente a la

Semana Quincena del _____ al _____

Ingresos

Importe (\$)

Normal con 7° día	Días	Horas	
Tiempo extra		Horas	
Otros			
Total de Ingresos			

Deducciones

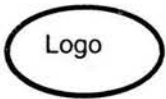
I.S.R.	
I.M.S.S.	
Otras	
Total Deducciones	
Neto Recibido	

Cantidad con letra: _____

Recibí de MICROEMPRESA DE REFERENCIA la cantidad anotada en este recibo, en pago de mi sueldo.

Certifico que no se me adeuda a la fecha, cantidad alguna por ningún concepto.

Nombre y Firma del Trabajador: _____



Datos del Proveedor

Compañía _____ No. Pv _____
 Contacto _____
 Puesto _____
 Teléfono _____
 Fax _____
 E-mail _____
 Calle y número _____ C.P. _____
 Localidad / Col. _____ Estado _____
 Cuenta _____ Banco _____ Sucursal _____
 Otro _____

Productos y/o servicios que ofrece

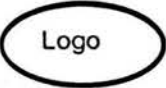
Condiciones de pago

Observaciones

Datos de pedidos anteriores

Cantidad	Unidad	Producto	P.U. (\$)	Total (\$)	Fecha	Cotización

Anexar lista de precios más reciente



Lista de Precios de Materia Prima

Actualizó _____

Fecha _____

Hoja No. _____

Clave	Nombre	Proveedor	Peso Especifico	Sólidos	Precio (\$)	Unidad
		1.				
		2.				
		3.				
		1.				
		2.				
		3.				
		1.				
		2.				
		3.				
		1.				
		2.				
		3.				
		1.				
		2.				
		3.				
		1.				
		2.				
		3.				
		1.				
		2.				
		3.				
		1.				
		2.				
		3.				

Fórmula para fabricar: _____

Color: _____

Base litrosComponente 1 litros

Clave de Materia Prim.	Peso	Volumen	Por Pesar	Por Volumen	Costo (\$)
Suma					

Componente 2 litros

Clave de Materia Prima	Peso	Volumen	Por Pesar	Por Volumen	Costo (\$)
Suma					

Costos (\$)	
Envase	
Litro (componente 1)	
Litro (componente 2)	
Mano de obra	

Precio de Venta (\$)	
Litro	
Galón	
Cubeta	
Tambor	

Revisó: _____

Fecha: _____

Descripción del Producto

Componentes: _____

Descripción de Fabricación

Especificaciones

Viscosidad:
 Tamaño partícula:
 Secado al tacto:
 Secado duro:
 Adherencia:
 Otras:

Logo

MICROEMPRESA DE REFERENCIA

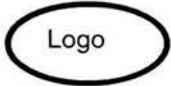
Presupuesto de Caja

Hoja No. _____

		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ingresos	1 Saldo inicial al comenzar el mes						
	2 Ventas al contado						
	3 Ventas a crédito						
	4 Otros ingresos						
	Total de ingresos del mes						
Egresos	5 Compras al contado						
	6 Pagos por compras a crédito						
	7 Sueldos						
	8 Cuenta personal						
	9 Reembolsos de préstamos						
	10 Intereses						
	11 Otros egresos						
	12 Inversiones proyectadas						
Total de egresos del mes							
Saldo al final del mes							

Deberá hacerse un formato igual para los meses de Julio a Diciembre.

El periodo de realización del presupuesto de caja deberá ser definido por la Dirección y el Departamento de Finanzas.



MICROEMPRESA DE REFERENCIA

Libreta del Negocio

Hoja No. _____

Fecha	Concepto	Aportación	Retiro	IVA (\$)	ISR	Saldo	Firma



**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración
Oficio: PPCA/GA/2004
Asunto:** Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Arturo Salinas Sanginés**, presentará Examen de Grado dentro del Plan de Maestría en Administración (Industrial), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

I.Q. Vladimir Estivill Riera	Presidente
M.A.I. Domingo Alarcón Ortíz	Vocal
M.A. Ma. Magdalena Chain Palvicini	Secretario
M.B.A. Manuel Asali de la Mora	Suplente
M.A. Alejandro Marcelo Garduño Laguna	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
"Por mi raza hablará el espíritu"
Ciudad Universitaria, D.F., 25 de octubre del 2004.
El Coordinador del Programa

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez

c.c.p. Ing. Marcelino Gómez Velasco.- Representante Académico de la Maestría en Administración (Industrial).- Presente.
c.c.p. Sra. Patricia Vargas Valencia.- Jefe del Depto. de Control Escolar de la División de Estudios de Posgrado.- Facultad de Química.- Presente.
c.c.p. Archivo.
Mgg.