

879308



**UNIVERSIDAD LASALLISTA
BENAVENTE
ESCUELA DE CONTADURÍA**



CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD
NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
CLAVE: 8793-08

**“ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO PARA LAS
MEDIANAS EMPRESAS PARA EL LOGRO DE SUS
OBJETIVOS CON CALIDAD Y COMPETITIVIDAD”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURÍA

PRESENTA:

RICARDO SANTANA OJEDA

ASESORA:

C.P. MA. ISABEL SANDOVAL LAGUNA

CELAYA, GTO.

FEBRERO DE 2005.

m342670



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.

ESTA TESIS NO ESTÁ
DE LA BIBLIOTECA

AGRADECIMIENTOS

A Dios por la bendición de estar en esta vida.

A MIS PADRES RAMON SANTANA Y MARIBEL OJEDA

Agradecido estoy por el lugar que ocupan ellos ya que sin su apoyo, y sin su paciencia y confianza no estaría en este momento. Agradecerles por los momentos malos y buenos que les hice pasar y por sus consejos que me dieron ya que con ellos supe seguir el camino para lograr el éxito que me propuse. Gracias los Amo.

A MIS HERMANOS HORACIO, MARIBEL Y LUIS

Gracias por creer en mi y por darme todos esos buenos momentos que me hicieron reflexionar que tengo una familia que me quiere y yo a ellos. Agradecerles sus apoyos en todos los aspectos ya que sin ellos no me hubiera sentido mas fuerte para salir adelante. Los Amo.

INDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO 1 MEDIANAS EMPRESAS

1.1	Generalidades	2
1.2	Definición de empresa	2
1.3	Clasificación de la empresa	4
1.4	Definición de la mediana empresa	10
1.5	Desarrollo de la mediana empresa	11
1.6	Partes integrantes de una mediana empresa.....	13
1.7	Tipos de medianas empresa	15
1.8	Ventajas y desventajas de ser considerada mediana empresa	16
1.9	Evaluación de la empresa y su entorno	19

CAPITULO 2 ESTRATEGIAS Y PLANES DE FINANCIAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LAS MEDIANAS EMPRESAS

2.1	Evaluación de la organización	25
2.2	Administración del capital de trabajo	27
2.3	Planeación financiera.....	29
2.4	Financiamiento para las medianas empresas.....	34

2.5	Coordinación institucional para promover las medianas empresas	41
2.6	Programa de fortalecimiento para la innovación y desarrollo tecnológico de las medianas empresas	46
2.7	Proyectos, iniciativas y recomendaciones.....	48

CAPITULO 3 CALIDAD INTEGRAL

3.1	Alianza de la calidad con la competitividad para el logro de las estrategias de financiamiento.....	51
3.2	¿Qué es la calidad?.....	52
3.3	Tipos de calidad.....	53
3.4	Ventajas de la calidad.....	55
3.5	Principales exponentes de la calidad.....	56
3.6	Normas internacionales de la calidad.....	60
3.7	Innovación y competencia.....	63
3.8	Calidad total en México de las medianas empresas.....	65
3.9	Herramientas básicas usadas por las empresas para el control de la calidad	66
3.10	Herramientas avanzadas para la calidad.....	70

CAPITULO 4 CASO PRACTICO "RICASAO S.A. de C.V."

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

Ante la realidad global que se está viviendo en el mundo entero sumada con los cambios nacionales, es importante asumir una postura analítica al interior de las empresas, para identificar qué es lo que la dinámica de cambio demanda de nuestra actuación, para ser competitivos, entendiendo por Competitividad.- la suma de capacidades para colocar en un mercado nuestros productos y/o servicios, con oportunidad, precio, calidad, diseño y valor agregado.

La globalización no sólo significa una mayor competencia para las empresas, sino una visión diferente de los empresarios. La constante revisión de tecnología con que se opera, de los costos de los insumos y de la satisfacción de los clientes, se hace necesario en un mundo globalizado. Resulta claro que las empresas mexicanas y sus directivos, enfrentan hoy día uno de los retos más grandes e importantes de la historia empresarial de nuestro país, ya que a la suma de las características y tendencias del cambio mundial, se añaden las deficiencias estructurales e infraestructurales del país como un todo, así como los diversos niveles de eficiencia empresarial, conocimiento, capital y tecnología propia, todo lo cual incide en las capacidades competitivas reales de las empresas.

La mediana empresa en México en lo general, carecen de una capacidad de negocios y de un adecuado nivel de organización, dirección, control y gestión de negocios, por tal motivo debemos brindar a este tipo de empresas los elementos que contribuyan a consolidar sus estructuras, faciliten el trabajo en equipo e incrementen su capacidad de negociación en los mercados, asimismo, que permitan fortalecer el crecimiento de las empresas de menor tamaño mediante cambios cualitativos en la forma de comprar, producir y comercializar, a efecto de consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su concurrencia en los mercados de exportación.

Así pues la información sobre innovaciones y necesidades de los consumidores es fundamental para no ser dejado atrás por los competidores. La asistencia a congresos, la lectura de boletines sobre tecnología de punta y la suscripción a asociaciones que nos tengan al día, pueden ser la diferencia entre el triunfo y el fracaso de una empresa.

Por ejemplo aliarse con otras empresas de giro complementario e incluso con la competencia, implica un cambio de visión estratégica logrando empresas más eficientes, para lograr ser más productivos y competitivos, en el marco de la globalización.

CAPITULO 1
MEDIANAS EMPRESAS

1.1 GENERALIDADES

Hoy en día, y desde hace ya algunos años, se dice que la empresa constituye un elemento preponderante en el desarrollo económico de un país; no obstante la certeza de este enunciado, también debemos reconocer las desventajas de su existencia, tales como los múltiples daños que causan y que deben ser reparados.

Es intangible que el avance económico de cualquier país está íntimamente ligado al de su sector industrial, por lo que en este trabajo se presenta el estudio de la empresa con el fin de que posteriormente la podamos ubicar y conocer un entorno más globalizado de lo que son en sí las empresas; el objetivo no es hacer un estudio profundo acerca de las empresas, sino únicamente conocer y tener una noción clara de lo que son éstas y saber qué es lo que pueden desarrollar con todos los medios que tienen alrededor.

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio y una retribución que compensará el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios. Actualmente, las funciones de la empresa ya no se limitan, al estar formada por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propia, que favorece el progreso humano, al permitir en su entorno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

1.2 DEFINICION DE EMPRESA

La empresa, como persona jurídica, pretende obtener vida propia, lo que implicaría que el sujeto de derechos y obligaciones no sería el empresario, sino la misma empresa, la cual, como patrimonio separado, se identifica con el patrocinio social.

La empresa, como universalidad, se considera como un conjunto de derechos y de cosas que no pierden su individualidad, pero que representan una unidad

ideal. La empresa se identifica con la actividad económica que realiza, como es la producción y la comercialización de bienes y prestación de servicios.

Dentro de una concepción amplia, dice Montoya Manfredi que empresa “ es cualquier actividad humana que de un modo persigue la obtención de determinadas finalidades, dado que la palabra en sí deriva de emprender, es decir, comenzar alguna cosa” ¹

La empresa es un grupo social en el que, a través de la administración del capital de trabajo y el trabajo, se produce bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.²

Desde un punto de vista más económico, el profesor Ruiz Marquillo es quien nos brinda la siguiente definición de empresa: “una empresa es una organización legalmente constituida que puede tener como propietario a una o varias personas naturales y/o jurídicas y con el curso de recursos humanos, materiales, económicos y financieros, que tiene como finalidad producir bienes, comercializar o prestar servicios, y cuyo objetivo fundamental es la obtención de utilidad (lucro, renta, remanente, beneficio o superávit) e incremento en forma efectiva en el transcurso del tiempo.”³

Esta última noción de empresa, además de útil parece la más completa porque en ella podemos observar todos los elementos que se combinan, por lo que se propone una definición de empresa tomando como base los mencionados autores:

Es una unidad económica y jurídica formada por el conjunto de recursos humanos, materiales, económicos y financieros, para el ejercicio de actividades económicas en beneficio de su propietario o titular.

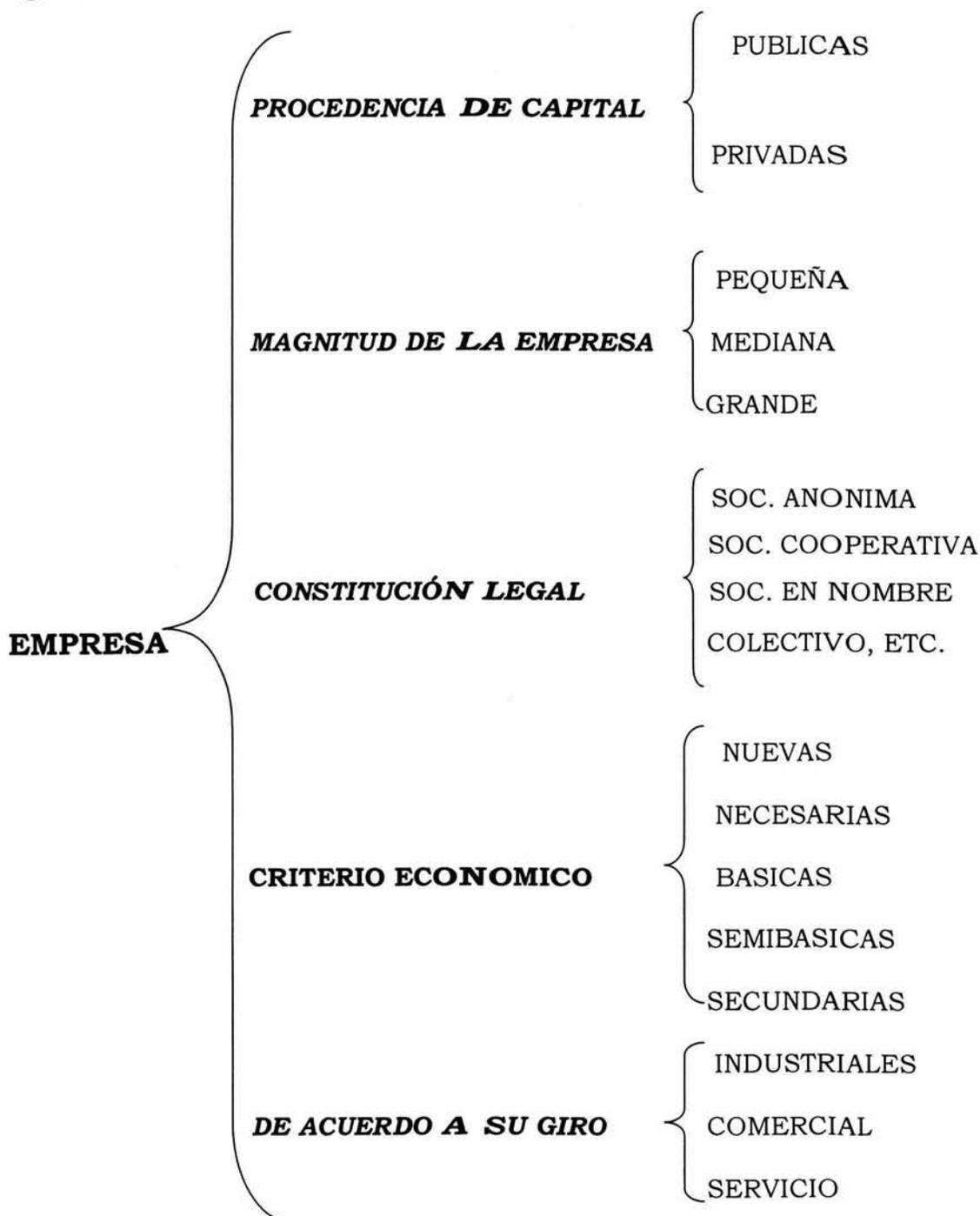
¹ MONTOYA MANFREDI, Ulises, *Derecho comercial*, 9na ed., Editorial Grijley, Lima, 1998, p. 87.

² HERNANDEZ Sergio, *Introducción a la administración, un enfoque teórico-practico*, Editorial Mc Graw-Hill, México, 1994, p.165.

³ RUIZ MARQUILLO, Darwin, *Organización y administración de empresa*, Editorial Libertad EIRL, Perú, 1996, p. 24.

1.3 CLASIFICACION DE LA EMPRESA

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Estas pueden clasificarse desde diversos puntos de vista dependiendo del aspecto desde el cual se le considere. Así, existen las siguientes clasificaciones:



a) Según la procedencia del capital

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

- Públicas: en este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.

- Privadas: lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.

Pueden ser nacionales, cuando los inversionistas son nacionales o nacionales y extranjeros, y transnacionales, cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

b) Según la magnitud de la empresa

Es uno de los criterios más utilizados, y dice que, de acuerdo con el tamaño de la empresa, se establece que puede ser pequeña, mediana o grande; pero al aplicar este enfoque hay dificultades al establecer límites. Para hacerlo existen diversos criterios, los más usuales son:

- Financiero: el tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital.

- Personal ocupado: este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados; una mediana, aquella que tiene entre 250 y 1000 trabajadores, y una grande es aquella que se compone de más de 1000 empleados.

- Producción: este criterio califica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así, una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea que su producción es artesana, en ocasiones puede estar mecanizada, pero generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero

cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. La gran empresa es aquella que está altamente mecanizada y/o sistematizada.

· Ventas: establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio, una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son nacionales, y grande cuando cubre mercados internacionales.

· Criterio de Nacional Financiera: este es uno de los criterios más razonables para determinar el tamaño de la empresa. Para esta institución una empresa grande es la más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro. La empresa chica es la de menor importancia dentro de su ramo, y la mediana es aquella en la que existe una interpolación entre la grande y la pequeña. Nacional financiera presenta la siguiente clasificación de empresas según el número de trabajadores con los que cuenta:

ESTRATO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO	Hasta 30	Hasta 5	Hasta 20
PEQUEÑA	De 31 a 100	De 6 a 20	De 21 a 50
MEDIANA	De 101 a 500	De 21 a 100	De 51 a 100
GRANDE	Más de 500	Más de 100	Más de 100
* Criterios autorizados por Nafin en la primera sesión ordinaria de su Consejo Directivo.			

En cualquier tipo de estas empresas, la toma de decisiones se maneja con información veraz, precisa y oportuna.

Debe mencionarse que aunque los criterios anteriores son auxiliares para determinar la magnitud de la empresa, ninguno es totalmente correcto, pues no son aplicables a cada situación específica, ya que las condiciones de la empresa son muy cambiantes. Por otra parte, pueden servir como orientación al determinar el tamaño de la empresa.

c) Criterio económico

Las empresas pueden ser:

- **Nuevas:** se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, y que contribuyen en forma importante al desarrollo económico del mismo.
- **Necesarias:** tienen por objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país en cantidades insuficientes para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga su origen en causas transitorias.
- **Básicas:** aquellas industrias consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.
- **Semibásicas:** producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.
- **Secundarias:** fabrican artículos no comprendidos en los grupos anteriores.

d) Criterio de constitución legal

De acuerdo con el régimen jurídico en que se constituya la empresa, ésta puede ser: Sociedad Anónima, Sociedad Anónima de Capital Variable, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Cooperativa, Sociedad en Comandita Simple, Sociedad en Comandita por acciones y Sociedad en Nombre Colectivo, todas ellas contempladas en la ley de Sociedades Mercantiles.

e) De acuerdo a la actividad o giro

Las empresas de acuerdo al criterio de clasificación de la actividad que realizan o desarrollan, se dividen en tres tipos o clases (pertenecen a las empresas de carácter privado), que son las siguientes:

↳ INDUSTRIALES

La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes o productos mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Son de dos tipos:

Primarias

· Extractivas: explotan los recursos naturales, ya sea renovables y no renovables, entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.

· Ganaderas: explotan la ganadería

· Agrícolas: explotan la agricultura.

Secundarias

· *Manufactureras*: son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:

A. *Empresas que producen bienes de consumo final*. Por ejemplo: productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos, etc.

B. *Empresas que producen bienes de producción*. Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las empresas de consumo final. Por ejemplo: productoras de papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, maquinaria ligera, productos químicos, etc.

· *Construcción*: se dedican a la realización de obras públicas y privadas.

↳ **COMERCIALES**

Son intermediarios entre productor y consumidor; su función primordial es la compraventa de productos terminados en el lugar y monto adecuado (comerciantes). Son de tres tipos:

- **Mayoristas:** son empresas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas (aquellas que venden a mayoristas o minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
- **Minoristas o detallistas:** las que venden productos al menudeo, o en cantidades al consumidor.
- **Comisionistas:** se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

El minorista puede comprarle directamente al mayorista o al productor. El comisionista, por su parte, puede recibir mercancía directamente del minorista, del mayorista, o bien del productor.

↳ **DE SERVICIO**

Son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y que persiguen fines lucrativos.

- A personas: a este grupo pertenecen los técnicos, los que brindan un servicio a la comunidad y piden cierta remuneración, ya que establecen un costo: taxistas, electricistas, plomeros, la enseñanza y comunicación, etc.
- A profesionistas: a este grupo se le asignan los despachos de contadores, los asesores, los consultores, y demás lugares en los que laboran los profesionistas y cobran por sus servicios.
- A empresas: aquí se incluyen las financieras, bancarias, hospitales, caja de bolsa, agencias de publicidad, etc.⁴

⁴ REYES PONCE, Agustín, *Administración de empresas teoría y práctica*, Editorial Limusa, México, 1976, p. 265.

1.4 DEFINICION DE LA MEDIANA EMPRESA

Una vez analizadas las diferentes acepciones de empresa retomemos la de nuestro interés, la mediana empresa.

Las medianas empresas son:

“Aquéllas en las cuales la propiedad del capital se identifica con la dirección efectiva y responde a unos criterios dimensionales ligados a unas características de conducta y poder económico”.⁵

Se establece como mediana empresa toda unidad productiva de carácter permanente que disponga, maneje y opere recursos físicos estables y recursos humanos, ya sea bajo la figura de persona física o jurídica, en actividades industriales, comerciales o de servicios. Esta caracterización se hará por decreto, tomando en cuenta, a nivel sectorial, al menos las siguientes variables: número de trabajadores, activos y ventas.

Empresa que ocupa de 205 a 1000 personas con ventas hasta de 2000 millones de pesos al año.

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa, su administración es empírica.
- Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 1000 personas.
- Utiliza maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el internacional.

⁵ RODRIGUEZ VALENCIA, J, *Como administrar pequeña y mediana empresa*, Editorial ECASA, México D. F., 1993, p. 156.

- Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y ésta aspira a ser grande.
- Obtiene algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera como causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.

La mediana empresa tiene una importante función que desempeñar; existen de manera predominante y en ocasiones casi absoluta en los países subdesarrollados y coexisten con las grandes empresas aun en los países más avanzados, por lo cual es necesario ir eliminando las causas principales que frenan su desarrollo.

1.5 DESARROLLO DE LA MEDIANA EMPRESA

Existe un modelo para implantar y desarrollar medianas empresas, el cual se lleva a cabo por medio de revisiones, diagnósticos y actualizaciones del sistema. Este diseño de sistema de medianas empresas puede dividirse en dos grandes áreas: la planeación y la descripción del producto y/o servicio que se ofrece.

Con respecto a la planeación, en primer lugar se debe determinar la misión del negocio. La misión se centra en lo que uno quiere ser y hacer y en los valores y principios que dan fundamento a dichos ser y hacer. Posteriormente, deben elaborarse los objetivos, que representan un estado final deseado. Los objetivos deben especificar la manera en que se habrán de cumplir las expectativas. Es necesario realizar investigaciones y análisis del mercado para conocer la situación actual por la que pasan los distintos ambientes económicos.

Globalmente la planeación dentro de la empresa en desarrollo permite analizar y obtener información acerca de:

- El potencial del mercado.
- El crecimiento industrial con el que cuente el giro del negocio.
- La manera única y original en que servirá a los clientes.
- Las estrategias que permiten ganar la lealtad del consumidor.
- La utilización de sistemas de información especializados que faciliten la toma de decisiones rápida y efectiva.

ETAPAS DEL PROCESO DE DESARROLLO DE UNA EMPRESA ⁶

Investigación y análisis

Desarrollo de la organización

Comercialización a inversionistas

Construcción y abastecimiento

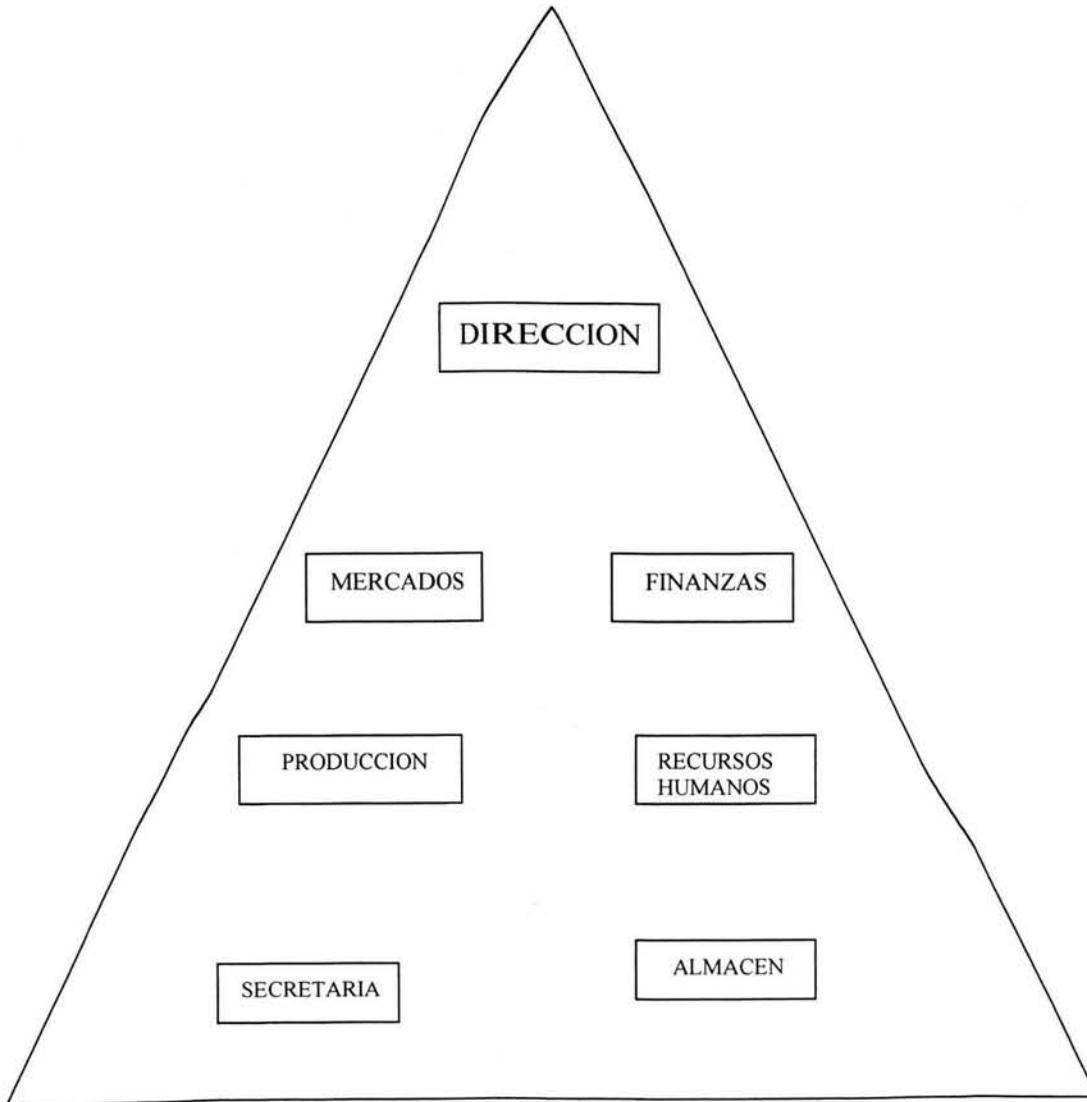
Asistencia para la apertura

Apertura y retroalimentación

⁶ DI COSTANZO, Juan, *Desarrollo de sistemas de franquicias*, Editorial Mc Graw-Hill, México, 1997, p. 211.

1.6 PARTES INTEGRANTES DE UNA MEDIANA EMPRESA

La figura siguiente muestra las partes que integran a una empresa. La empresa toma del exterior los recursos que necesita: personal, maquinas, materiales, capital, etc., que entran al nivel operativo para que la empresa pueda cumplir sus objetivos. Algunos procesos de los departamentos y sus relaciones:⁷



⁷ MUNICH, Galindo, *Fundamentos de administración*, Editorial Trillas, México, 2001, p. 150.

Existen algunos factores que hay que tomar en cuenta para determinar algunos puntos en cuenta:

<u>DATOS</u>	<u>RESULTADOS</u>
DATOS ESTRUCTURALES	Los criterios para establecer el "tamaño" de una empresa gozan de poco consenso. En empresas pequeñas y medianas la estructura orgánica es familiar.
TECNOLOGÍA	La mayor parte utiliza sistemas de producción tradicional.
TIPO DE DIRIGENTE	El típico director es un hombre de 44 años, con 14 años de escolaridad y es empresario por herencia.
MEDIO AMBIENTE	Su medio es complejo y sostiene relaciones con otras organizaciones: proveedores, clientes, competencia, asociaciones, bancos, gobierno, despachos profesionales de consultoría.
PROBLEMÁTICA A QUE DEBEN ENFRENTARSE	Recursos humanos, deficiencias del gobiernos (demasiados controles), falla de seriedad de proveedores, financiamiento, materias primas (calidad y escasez), mercados, competencia, deficiente organización.
VALORES Y OBJETIVOS	La toma de decisiones es centralizada y la ejecución la realizan jefes de área, a quienes se les responsabiliza por los resultados obtenidos.

CRECIMIENTO Y PLANEACIÓN	La mayoría de las empresas han crecido en los últimos años.
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	Existe una actitud muy pasiva en el manejo del personal.
PROCESOS INFORMÁTIVOS	Lo relevante es estar al día en cuanto a productos y tecnología. ⁸

1.7 TIPOS DE MEDIANAS EMPRESAS

Los tipos de medianas empresas pueden ser los mismos que en la clasificación general de las empresas, ya que es muy parecida y se desglosa de ellas por lo que se muestra una lista de empresas relacionadas con la general:

1. NUEVAS:

Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país y que contribuyen en forma importante al desarrollo económico del mismo.

2. NECESARIAS:

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

⁸ RODRIGUEZ VALENCIA, J, *Como administrar la pequeña y mediana empresa*, Editorial ECASA, Mexico D.F., 1993, p.98

3. BASICAS:

Son aquellas industrias consideradas primordialmente para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.

4.- SEMIBASICAS:

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

5. SECUNDARIAS:

Fabrican artículos no comprendidos en los grupos anteriores.

6. MICROEMPRESAS DE SUBSISTENCIA:

Son aquellas que tan baja productividad que sólo persiguen la generación de ingresos con propósitos de consumo inmediato; trabajan sobre la lógica "irla pasando".

7. EMPRESA DE ACUMULACION SIMPLE:

Son aquellas empresas que generan ingresos que cubren costos de su actividad aunque sin alcanzar excedentes suficientes que permitan la inversión en capital.

8. EMPRESAS DE ACUMULACION AMPLIA O MICRO TOP:

Son las empresas en las que su productividad es suficiente elevada como para permitir acumular excedente e invertirlo en el crecimiento de la empresa. El micro top es el pequeño segmento donde la adecuada combinación con de factores productivos y posicionamiento comercializador permite a la unidad empresarial crecer en márgenes amplios de excedente y así poder convertirse en grandes empresas o en grupos de empresas.

1.8 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE SER CONSIDERADAS MEDIANAS EMPRESAS

Ventajas de las medianas empresas:

* Cuentan con buena organización, permitiéndoles ampliarse y adaptarse a las condiciones del mercado.

- * Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.
- * Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.
- * Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.
- * Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.
- * Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.
- * Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal de o los dueños del negocio
- * Contar con un sistema de agendeo personalizado durante los eventos.
- * Oportunidad para dar a conocer sus productos y/o servicios a grandes empresas a fin de iniciar negociaciones y de esa manera poder incrementar sus ventas.
- * Conocer los criterios de selección y/o clasificación de proveedores de las grandes empresas y en ese sentido evaluar las posibilidades que tiene una empresa, producto o servicio para ser proveedor certificado
- * Utilidades en el corto y largo plazos.
- * Posibilidad de rápido crecimiento y penetración en el mercado.

Desventajas de las medianas empresas:

- La falta de visión compartida y coordinada afecta la articulación del sector micro, pequeña y mediana empresa con el resto de la economía.
- La ausencia de un marco de políticas y normas que estimulen el desarrollo del sector.
- La existencia de problemas de gestión dentro del sector, tanto en el

ámbito de los empresarios como entre los mismos programas de apoyo.

- Dentro de los financiamientos no tener la oportunidad de que uno se ha subsidiado por más cantidad monetaria por no tener un respaldo económico bueno.
- Posibilidad de pérdida de control sobre las actividades que realiza la empresa.
- Multiplicación del riesgo del negocio en caso de fracaso de la empresa.
- Riesgo de generar una infinidad de competidores.
- Difusión de la tecnología.
- Mantienen altos costos de operación.
- No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- Sus ganancias no son elevadas; por lo cual, muchas veces se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado.
- No contrataran personal especializado y capacitado por no poder pagar altos salarios.
- La calidad de la producción no siempre es la mejor, muchas veces es deficiente porque los controles de calidad son mínimos o no existen.
- No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.
- Sus posibilidades de fusión y absorción de empresas son reducidas o nulas.
- Algunos otros problemas como: ventas insuficientes, debilidad

competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos, y falta de financiamiento adecuado y oportuno.⁹

1.9 EVALUACION DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO

El éxito de todo negocio depende de la forma en que se logre identificar y satisfacer las necesidades y deseos de un mercado específico. No hace falta ofrecer un producto o servicio nuevo: presentar una versión mejorada de los mismos es un método eficaz para atraer y conservar a los clientes. Las medianas empresas ofrecen a las grandes empresas un medio rápido para lograr un buen procedimiento en el mercado al maximizar los esfuerzos de promoción.

Antes de determinar si la empresa es factible, se debe de determinar un prototipo de empresa y uno de producto. El primero se refiere a construir el espacio físico tal como se espera que lo construya. Este debe operar a la perfección y desarrollar el producto o servicio prototipo, es decir, aquel que servirá como modelo para la empresa. Es importante que el prototipo de empresa y el producto puedan adaptarse a las necesidades regionales del mercado. Para que tenga éxito esperado, la mediana empresa debe ofrecer productos particulares según el gusto de cada región sin perder sus características originales. Una de las maneras para que cualquier empresa pueda generar credibilidad, es haber estado en el mercado por algún tiempo.

Un concepto probado a lo largo de varios años tiene por lo menos la garantía de ser aceptado públicamente y de tener un conocimiento amplio en cuanto a su mercado, su producto y la operación y administración del negocio.

⁹ 3.- RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín, *Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*. 4ª Edición, Edita International Thomson Editores, México

Otro aspecto es valorar la competencia en el mercado, es competir en dos dimensiones: contra otras empresas que ofrecen su mismo producto y contra otras de nueva aparición.

La cuestión verdaderamente importante de los fracasos empresariales estriba en saber qué es lo que los causan. Un gran paso hacia el logro del éxito de la mediana empresa es conocer y comprender los motivos que originaron el fracaso para poder evitarlos.

Por la práctica y la experiencia se cuenta con información acerca de las causas de la quiebra empresarial. A continuación se menciona estas causas en nueve de cada diez de las quiebras:

- Negligencia
- Fraude
- Falta de experiencia en el ramo
- Falta de experiencia administrativa
- Experiencia desbalanceada
- Incompetencia del gerentes
- Desastre.

Existen una serie de características que son comunes a este tipo de empresas. A continuación se citan algunas de las más generalizadas:

- a) **Poca o ninguna especialización en la administración.-** Esencialmente, la dirección en la pequeña, y en ocasiones en la mediana empresa, se encuentra a cargo de una sola persona que cuenta con muy pocos auxiliares y en la mayoría de los casos esta persona no está capacitada para llevar a cabo esta función.
- b) **Falta de acceso al capital.-** Este es un problema que se presenta con mucha frecuencia en la pequeña empresa debido a dos causas

principales: la ignorancia por parte del pequeño empresario de la existencia de fuentes de financiamiento y la forma en que éstas operan, y la segunda, la falta de conocimiento acerca de la mejor manera de exponer la situación de su negocio y sus necesidades ante las posibles fuentes financieras.

- c) **Contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa.**- La facilidad con que el director está en contacto directo, con sus subordinados constituye un aspecto muy positivo, ya que facilita la comunicación.

- d) **Posición poco dominante en el mercado de consumo.**- Dada su magnitud, la pequeña y mediana empresas consideradas individualmente se limitan a trabajar un mercado muy reducido, por lo que sus operaciones no repercuten en forma importante en el mercado.

- e) **Intima relación con la comunidad local.**- Debido a sus escasos recursos en todos aspectos, sobretudo la pequeña empresa, se liga a la comunidad local, de la que tiene que obtener bienes, personal administrativo, mano de obra calificada y no calificada, materias primas, equipo, etc.

La pequeña empresa, pasando a hacer mediana, ha sido en multitud de ocasiones, la que abre el camino por el que muchas personas, incluyendo las de escasos recursos, llegan a alcanzar una fortuna..

Ante los elevados índices de desempleo que existen actualmente, la pequeña y mediana empresas cumplen la función de generar fuentes de trabajo en muy diversas formas, además de las ya conocidas; así tenemos que multitud de personas que no son empleables con arreglo a las normas de muchas empresas, encuentran oportunidad de trabajar en pequeñas y medianas empresas, ya sea como empleados o estableciendo un pequeño negocio por cuenta propia.

La pequeña y mediana empresas son “estimulantes de la competencia”, que es un aspecto muy importante que determina una continua depuración, por así decirlo, ya que por ella se van eliminando los elementos que están por debajo de los mejores, de manera que se obtienen más productos y de mejor calidad, precios más bajos, mayor eficiencia de los servicios, etc.

La micro, pequeña y mediana empresas, están realizando un accionamiento para impulsar la productividad, un medio básico para incrementar los niveles de competitividad, crecimiento económico y desarrollo del país. Es necesario un cambio de cultura adecuado a nuestro actual medio ambiente nacional e internacional, que comprenda objetivos y valores de los trabajadores como la concepción misma de la administración.

El papel de la pequeña y mediana empresas en países en proceso de desarrollo, ha sido tema de numerosos estudios durante las últimas dos décadas. El sector se ha dado comúnmente en llamar pequeña y mediana empresa.

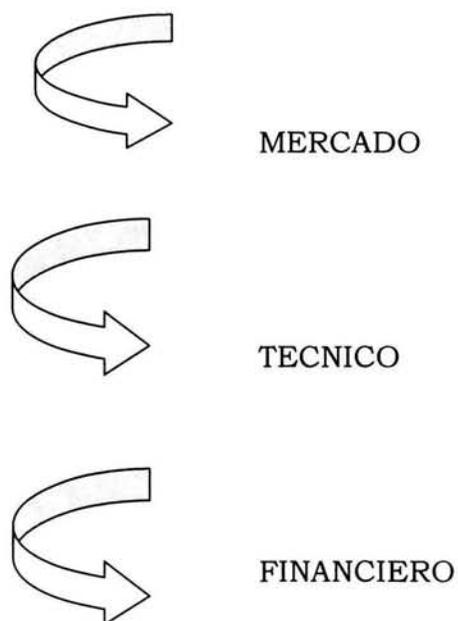
En México, la micro y la pequeña empresa están dedicadas a la venta al menudeo, a pesar de ser uno de los sectores más competitivos y que deja menor margen de utilidades; pero, considerando que este tipo de pequeña empresa se hace relativamente fácil y los riesgos que les presentan sus operaciones lo consideran menor, resulta atractivo.

Algunos gobiernos han avanzado significativamente en el diseño de una política empresarial que tienda a estimular el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas. El término “empresarial” incluye no solamente a aquellos que inician una empresa independiente y redituable, sino también a empresas no lucrativas. También incluye nuevas instituciones, tanto públicas como privadas, donde la actividad “intraempresarial” se ha puesto de moda.

En nuestro país para implementar un programa de fomento, nos dice C. Acosta Montes de Oca, es de decisiva importancia tener claro de antemano cuáles serán los objetivos de ese programa de fomento, tales como:¹⁰

- a) Elevar el nivel de vida de empresarios que viven en niveles de subsistencia (salud, vivienda, alimentación, vestido).
- b) Crear empleo.
- c) Reforzar la capacidad de competencia y crecimiento de las empresas con mayor rentabilidad y productividad.

Los criterios de evaluación de la organización o de una empresa son:¹¹



Este criterio utilizado en numerosos proyectos para poder instalar un sistema de franquicia o una empresa nueva, ya que estos son los puntos importantes a revisar y estudiar, ya que llevan intrínsecos las diferentes variantes que hay.

¹⁰ [www.lafacu.com/finanzas/programa de las pequeñas y medianas empresas](http://www.lafacu.com/finanzas/programa%20de%20las%20peque%C3%B1as%20y%20medianas%20empresas)

¹¹ HUERDO LANGE, Juan, *como multiplicar su negocio*, 5ta ed., Editorial Trillas, México, 1989, p. 125.

CAPITULO 2

**ESTRATEGIAS Y PLANES DE FINANCIAMIENTO PARA EL
DESARROLLO DE LAS MEDIANAS EMPRESAS**

2.1 EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

En una empresa para seguir las estrategias y planes de financiamiento deberá existir una adecuada organización, veamos a continuación que es la organización y la evaluación de la misma.

Desde un punto de vista de administración de recursos, las empresas no solamente tienen derecho a planear sus actividades y hacer su correspondiente evaluación orgánica y financiera, sino que tienen la obligación de hacerlo, para optimizar para optimizar su productividad en beneficio de la generación de empleos y del desarrollo económico y social del país.

Organización.

Es la estructura técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados; ésta complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y planeación ha señalado.

El **Objetivo de la estructura orgánica** es que la organización de la función propicie el óptimo aprovechamiento de los recursos para el adecuado cumplimiento de metas y objetivos.

Dentro de las teorías de la administración hemos oído hablar de los diferentes estudios que existen con relación al recurso humano, desde el enfoque clásico, cuya idea del hombre es considerarlo como un “engrane” más de la máquina, pasado por las teorías humanistas, cuyo centro de estudio es el “individuo”, hasta llegar a las teorías recientes de la administración, en las que se denota cierta preocupación por lo que rodea al hombre, por su desarrollo dentro de las empresa, por el buen trato, por la comunicación en relación con los grupos informales y por el desempeño óptimo de sus tareas en el cumplimiento de las metas de la organización.

Como en una organización no **existe** un panel de control con medidores que indique si sus trabajadores van **en** la dirección correcta o **no**, las empresas tienen que construir sistemas de **evaluación** del desempeño que les permitan verificar si su gente está **avanzando** o si, por el contrario, **tiene** problemas que requieran acciones de mejora.¹²

Algunas de las manifestaciones **de** la ausencia de mecanismos de evaluación del desempeño adecuado en una **empresa** son:

- Los datos más importantes **aparecen** en extensos informes con demasiados detalles, que **confunden** más de lo que aclaran.
- Los reportes siguen un **esquema** funcional y se construyen por unidad organizacional y no para **medir** los procesos básicos.
- La información se genera **demasiado** tarde para actuar.
- Los reportes son demasiado **generales** y no apoyan directamente las prioridades de negocio.

Las cuatro partes esenciales del **sistema** empresarial son:

- La entrada de personal
- Materias, maquinarias, el **proceso** producción, marketing
- Finanzas, contabilidad, **recursos** humanos
- La salida del producto, **beneficios** y el control metas planes.

¹² DOMINGUEZ GARCIA Ma. Del Carmen, Profesor de Administración y Liderazgo del Departamento de Negocios y Administración ITESM-Campus Estado de México | Maestría en Ciencias de la Administración. ITESM - CEM |

2.2 ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO

La administración del capital de trabajo es la planeación y control de los recursos de una organización a corto plazo. Estos determinan en gran medida la liquidez de una organización.

Una eficiente administración del capital de trabajo puede ser la diferencia entre una organización que tenga problemas de efectivo (Liquidez) de otras que no lo tengan.

Se entiende por capital de trabajo a lo relacionado con las partidas que componen al activo circulante y el pasivo a corto plazo.

En la administración financiera se encuentra implícita la coordinación eficiente (productividad) del dinero, cuentas por cobrar, inventarios, así como los acreedores comerciales (proveedores) y acreedores bancarios.

CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE CAPITAL DE TRABAJO

La administración financiera comprende tres soluciones, que son:

- & Decisiones de inversión,
- & Financiamiento y
- & Dividendos.

CONCEPTOS DE CAPITAL DE TRABAJO NETO (CTN)

1. Activo circulante menos pasivo circulante es igual a capital de trabajo.
2. Es la parte de activo circulante financiado con fuentes a largo plazo y capital contable.
3. Es el número de unidades monetarias invertidas en activos circulantes no comprometidos con pasivo a corto plazo.

4. Es el número de unidades monetarias provenientes del capital contable o pasivos a largo plazo no inmovilizadas en activos circulantes sino invertidos en activo circulante.

5. Es el excedente del activo sobre el pasivo y representa el importe del activo circulante que no ha sido suministrado por los acreedores a corto plazo.¹³

El capital de trabajo representa un índice de estabilidad financiera o margen de protección para los acreedores actuales.

CAPITAL DE TRABAJO NETO GRANDE Y PEQUEÑO

ORGANIZACIÓN 1	ORGANIZACIÓN 2
CAPITAL DE TRABAJO GRANDE	CAPITAL DE TRABAJO PEQUEÑO
Organización conservadora	Organización agresiva
Desventaja: Activo circulante fuertemente financiado con fuentes de largo plazo, es el costo de los recursos. El riesgo está en el plazo, por lo tanto aumenta su costo.	Desventaja: Fuentes de financiamiento baratos. En principio por el constante riesgo que puede fallar la coordinación entre la realización del activo circulante en el momento de liquidar su pasivo a corto plazo. Cuando falla la coordinación, el costo bajo las fuentes de financiamiento se perderá, ya que entra en una situación de retraso con posibles intereses moratorios, recargos y otros.

¹³ ARIAS GALICIA, Fernando, *Administración de recursos humanos*, 5ta. Ed., Editorial Trillas, México, 1999, p. 363.

OBJETO DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE CAPITAL DE TRABAJO

"Manejar adecuadamente el activo circulante y el pasivo a corto plazo de una organización para mantenerlos en un nivel aceptable y evitar caer en el estado de insolvencia y aún de quiebra." ¹⁴

Los activos circulantes de una organización deben administrarse eficientemente para mantener la liquidez sin mantener niveles altos.

2.3 PLANEACION FINANCIERA

Se puede entender por planeación financiera "la herramienta profesional, que se aplica para estudiar, evaluar y proyectar el futuro económico-financiero de una empresa o grupo de empresas para tomar decisiones acertadas y alcanzar los objetivos preestablecidos.

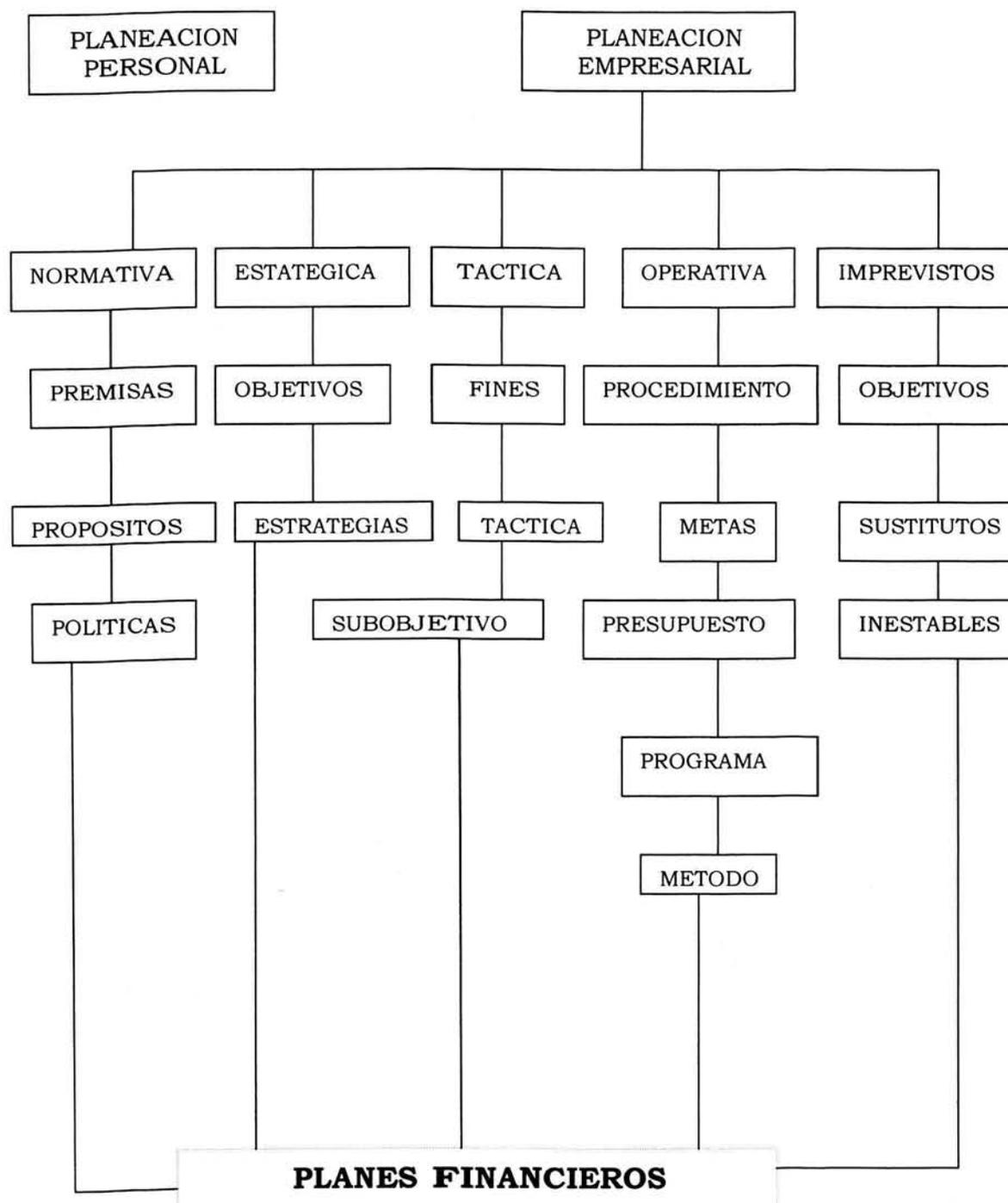
La planeación financiera se podría clasificar de la siguiente manera:

- ⇒ Planeación personal.-
- ⇒ Planeación empresarial.-
- ⇒ Planeación patrimonial
- ⇒ Planeación integral
- ⇒ Planeación normativa
- ⇒ Planeación estratégica
- ⇒ Planeación táctica
- ⇒ Planeación operativa
- ⇒ Planeación de imprevistos o contingentes
- ⇒ Planes financieros

A continuación se menciona el cuadro de referencia de la planeación empresarial :

¹⁴ ARIAS GALICIA, Fernando, *Administración de recursos humanos*, 5ta. Ed., Editorial Trillas, 1999, México, p. 364.

PLANEACION FINANCIERA



PLANEACIÓN ESTRATEGICA.- conjunto de planes que expresan los resultados cuantificables que espera alcanzar la empresa, a largo plazo , así como los medios a implementar, para el logro de las metas u objetivos orientados a corto plazo, cuando la importancia de una situación afecta a la empresa”.

- a) **Objetivos.-**Resultados, fines o metas viables y cuantificables que espera alcanzar la empresa a largo plazo.
- b) **Estrategias.-** Medios a implementar por miembros de alto nivel, de suma importancia para la vida de la empresa y determinantes para la consecución y logro de metas y objetivos a largo plazo.

Se ha visto la clasificación financiera de una empresa señalando la planeación estratégica como una etapa medular para el éxito de la empresa dentro de estas estrategias mi trabajo de tesis va encaminado a los planes de financiamiento que será el que se tratará más adelante, con esto no se quiere dar entender que todas las demás clasificaciones dejen de ser importantes, sin embargo el enfoque será al financiamiento en una empresa.

El éxito en las empresas requiere efectividad tanto en la producción como en cualquier otro de sus departamentos por ejemplo en la mercadotecnia. Al formular un programa de mercadotecnia, la empresa pequeña o mediana deberá tomar en consideración: línea de productos, precios, publicidad y promoción de ventas.

La pequeña y mediana empresas producen varios bienes que constituyen una línea de productos. Con frecuencia se requiere tomar decisiones respecto a si una línea de productos debe mantenerse constante, reducirse o ampliarse.

Todo tipo de empresa tiene la necesidad imperativa de una buena ubicación; sea pequeña o mediana, requiere de una adecuada ubicación. Un negocio bien ubicado, cualquiera que sea su tipo, tendrá mayor probabilidad de éxito.

Es frecuente observar que el propietario de una empresa no hace un análisis detallado del lugar donde se ubicará ésta basándose en ciertos factores; en muchas ocasiones esta decisión es muy superflua. Con frecuencia estas razones le parecen al propietario suficientes y no procede a realizar un análisis objetivo de la ubicación de la empresa.

Por tanto, es necesario hacer un análisis técnico que garantice una adecuada ubicación, ya que la supervivencia y éxito de una pequeña o mediana empresa es el resultado de una combinación de factores.

El establecimiento de una empresa depende en gran parte del mercado. Ya sea pequeño o mediano comerciante en ventas al menudeo, mayoreo, servicios o fabricante; la importancia del mercado para el éxito de la empresa jamás puede subestimarse.

La planificación financiera es un proceso de:

1. Analizar las mutuas influencias entre las alternativas de inversión y de financiación de las que dispone la empresa.
2. Proyectar las consecuencias futuras de las decisiones presentes, a fin de evitar sorpresas y comprender las conexiones entre las decisiones actuales y las que se produzcan en el futuro.
3. Decidir que alternativas adoptar (estas decisiones se incorporan al plan financiero final).
4. Comparar el comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero.

Claro está, hay diferentes clases de planificación. La planificación financiera a corto plazo, a corto plazo el horizonte de planificación raras veces va más allá de los próximos doce meses. La empresa quiere asegurarse de que tiene la suficiente tesorería para pagar sus facturas y de que el endeudamiento y el préstamo a corto plazo se acuerdan en condiciones favorables para la empresa.

La planificación financiera se centra en la inversión agregada por división o línea de negocio. Los planificadores financieros intentan mirar el cuadro en general y evitar llegar a hundirse en los detalles. Así, el proceso de planificación a largo plazo normalmente considera sólo las inversiones de capital globales de las divisiones o unidades de negocios. Se agrega un gran número de pequeños proyectos de inversión y, de hecho, se trata como un único proyecto.

Por ejemplo, al comienzo del proceso de planificación el staff de la empresa puede pedir a cada división que presente tres planes de negocio alternativos que cubran los cinco próximos años:

1. Un plan de crecimiento agresivo, con fuertes inversiones de capital y nuevos productos, mayor cuota de participación en los mercados existentes o entrada en nuevos mercados.
2. Un Plan de crecimiento normal, en el que la división crece en paralelo a sus mercados, pero no significativamente a expensas de sus competidores.
3. Un plan de reducción y especialización diseñado para minimizar los desembolsos de capital exigido; esto puede equivaler a la liquidación gradual de la división.

Los planificadores pueden añadir una cuarta alternativa:

4. Desinversión: venta o liquidación de la división.

Cada alternativa lleva asociada una corriente de flujos de tesorería previstos. Así pues, las alternativas pueden analizarse como cuatro proyectos de capital mutuamente excluyentes.

Los planificadores financieros se abstienen normalmente de un análisis del presupuesto de capital sobre una base proyecto a proyecto. Los planificadores

se dedican a la inversión de capital en gran escala. Claro está, algunos proyectos son lo suficientemente grandes como para tener un impacto individual significativo.

2.4 FINANCIAMIENTO PARA LAS MEDIANAS EMPRESAS

ANÁLISIS DE DATOS FINANCIEROS

Esta función se refiere a la transformación de datos financieros a una forma que pueda utilizarse para controlar la posición financiera de la empresa, hacer planes para financiamientos futuros, evaluar la necesidad para incrementar la capacidad productiva y determinar el financiamiento adicional que se requiera.

El cumplimiento adecuado de esta función es necesario si el administrador financiero debe ejecutar sus otras funciones básicas de determinar la estructura de capital y de activos de la empresa.

Al maximizar las utilidades puede ser parte de la estrategia de maximización de la riqueza. Muy a menudo, los dos objetivos se pueden perseguir simultáneamente, pero no debe permitirse que la maximización de las utilidades opaque el objetivo más amplio de la maximización de la riqueza. Esta clase de sacrificio puede causar solamente la merma del valor de los activos y la caída final del valor de la participación de cada uno de los dueños de la empresa.

CLASIFICACIÓN DE FINANCIAMIENTO

DE ACUERDO A SU DURACIÓN	{	Financiamiento A Corto plazo
		Financiamiento a mediano plazo
		Financiamiento a largo plazo



FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO

Dadas las imperfecciones de los mercados financieros, es natural que el gerente financiero se preocupe por el tipo de deuda que emite. Al hacer "paquetes" con los documentos de deudas para aprovechar las imperfecciones, la empresa puede maximizar la riqueza de los accionistas. Un documento de deuda tiene varias características, de las cuales tiene un gran valor: su vencimiento. En general, la deuda a corto plazo es menos costosa que la de largo plazo, pero también es más riesgosa. Por consiguiente, la decisión sobre la composición de vencimientos de la deuda de una empresa incluye un compromiso entre la rentabilidad y el riesgo. Existen diferentes tipos de financiamiento a corto plazo.

El crédito comercial puede ser una fuente importante de ese tipo de financiamiento. Es una fuente discrecional sólo si la empresa no tiene una política estricta en cuanto a la prontitud con que se pague sus cuentas. Cuando se ofrece un descuento por pronto pago pero no se aprovecha, el costo del crédito comercial es la pérdida de ese descuento. Cuanto más largo sea el período entre la terminación del período de descuento y el momento que se paga la cuenta, menor será el costo de oportunidad.

"Estirar" las cuentas por pagar equivale a diferir el pago más allá del período de vencimiento. El costo de oportunidad de diferirlas es el posible deterioro en la clasificación de crédito de la empresa. Esta tiene que considerar los costos del

crédito comercial contra sus ventajas y los costos de otros créditos a corto plazo. La principal ventaja del crédito comercial es la flexibilidad que da la empresa.¹⁵

~~Igual que las cuentas por pagar, las cuentas acumuladas~~ representan una fuente espontánea de financiamiento, aunque ofrecen a la empresa aún menos discreción de la que tiene con el financiamiento por crédito comercial. Las principales cuentas acumuladas son los sueldos e impuestos y se espera que ambas sean pagadas en fechas fijas. Mientras tanto, se dispone de un financiamiento libre de intereses; este financiamiento es continuo para una empresa en actividad. Puede aumentar el importe de sueldos acumulados disminuyendo la frecuencia de los días de pago dentro de un margen estrecho.

El papel comercial lo utilizan sólo las empresas bien establecidas y de alta calidad: la evidencia de la deuda es un pagaré no garantizado, a corto plazo, que se vende en el mercado de dinero, El papel comercial se vende a través de intermediarios o en forma directa a los inversionistas. En lugar de papel "independiente", una empresa puede emitir "papel respaldado por el banco" en el cual un banco garantiza el valor de crédito del papel. La principal ventaja del papel comercial es que normalmente el rendimiento es inferior a la de la tasa de interés que la empresa tendrá que pagar sobre un préstamo bancario. El financiamiento mediante aceptaciones bancarias es otro tipo de crédito del mercado de dinero, relacionado por lo general con una operación de comercio internacional. La aceptación es negociable en alto grado y puede ser una fuente muy deseable de fondos a corto plazo.

Los préstamos a corto plazo se pueden dividir en dos clases:

- No garantizados.
- Garantizados.

El crédito no garantizado, por lo general, está limitado a créditos bancarios bajo una línea de crédito, bajo un convenio de crédito revolving o sobre la

¹⁵ PERDOMO MORENO, Abraham, *Elementos básicos de administración financiera*, Ediciones Contables y Administrativas S.A., México. 1998.

base de una operación. La tasa de interés sobre los préstamos mercantiles es una función del costo de los fondos para el banco. De la tasa prima existente, del valor crediticio del prestatario y de la rentabilidad de la relación para el banco. Si se exige que el prestatario mantenga saldos compensatorios por encima de los que mantendría normalmente se aumenta el costo efectivo del préstamo.

El crédito garantizado es aquel en el que el prestamista exige una garantía colateral, muy comúnmente el colateral o garantía tiene la forma de un activo tangible tal como cuentas por cobrar o inventarios. El prestamista obtiene la participación de garantía sobre la prenda por medio de la legalización de un contrato (convenio de garantía) entre éste y el prestatario. El convenio indica la prenda que se mantiene para respaldar el préstamo. Las condiciones de préstamo bajo las cuales se mantiene la garantía, se adjuntan o forman parte del convenio de garantía: especifican las condiciones necesarias para cancelar la participación en garantía, así como también la tasa de interés sobre el préstamo, fechas de pagos y otras estipulaciones del préstamo.

FINANCIAMIENTO A MEDIANO PLAZO

Muchas empresas que no están en posición de obtener créditos sin garantías se ven obligadas a comprometer activos como garantía. Al conceder un préstamo asegurado, el prestamista estudia primero la capacidad de flujo de efectivo de la empresa para pagar la deuda y, por si llegara a fallar esta fuente de liquidación del préstamo, el valor colateral de la garantía. Para tener un margen de seguridad casi siempre se anticipa un poco menos de lo que es el valor de mercado colateral. El porcentaje del anticipo varía con la calidad del colateral comprometido y el control que tenga el prestamista sobre él. Las cuentas por cobrar y los inventarios son los principales activos que se garantizan los préstamos comerciales a corto plazo. Las cuentas por cobrar pueden comprometerse para garantizar un préstamo o un factor: los préstamos

sobre inventarios pueden hacerse con un gravamen general, con un recibo de un fideicomiso o con convenios de recibos de almacén final o almacén en las instalaciones de la empresa.

Normalmente se considera financiamiento a mediano plazo con vencimiento de un año y hasta cinco años, son varias las fuentes de financiamiento a mediano plazo. Los bancos comerciales, las empresas de seguros y otros inversionistas institucionales conceden préstamos a plazo a las empresas comerciales. Los bancos también ofrecen financiamiento con un convenio de crédito revolvente que representa un compromiso formal por su parte de prestar hasta cierta cantidad de dinero durante un período especificado. Sobre una base garantizada las empresas pueden obtener el financiamiento a mediano plazo dando por garantía equipos de su propiedad o que estén comprando. Los bancos, las empresas financieras y los vendedores de equipos proporcionan este tipo de financiamiento garantizado.¹⁶

Los prestamistas que proporcionan crédito sin garantía imponen restricciones al prestatario. Estas restricciones se conocen como cláusulas restrictivas de protección y se incluyen en el convenio del préstamo. Si el prestatario puede iniciar de inmediato medidas correctivas. El uso de las cláusulas restrictivas de protección puede ser contemplado en la estructura del modelo de fijación de precios de opciones de los acreedores contra los accionistas.

FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO

Los activos financieros existen una economía porque la inversión de una unidad económica en activos reales con frecuencia es diferente de sus ahorros. El financiamiento de un exceso en las inversiones sobre el ahorro se realiza emitiendo un pasivo financiero: un excedente de los ahorros sobre la inversión en activos reales se conserva bajo la forma de activos financieros. El propósito

¹⁶ PERDOMO MORENO, Abraham, *elementos básicos de administración financiera*, Ediciones Contables y Administración S.A., México, 1998.

de los mercados financieros es la distribución eficiente de los ahorros a los usuarios finales de fondos. Varios factores hacen que los mercados financieros sean eficientes. Entre los más importantes se encuentra la presencia de los intermediarios financieros. El intermediario financiero transforma el derecho directo de un prestatario final en un derecho indirecto que se vende a los prestamistas finales. Algunas veces, los intermediarios no son efectivos pero se revierte mediante la valoración u otros medios.

La asignación de los fondos en una economía se realiza principalmente con base en el rendimiento esperado y el riesgo, se revisaron de nuevo los motivos por los que existen diferentes riesgos y rendimientos en los instrumentos del mercado financiero. Entre estos estaba el efecto de la inflación: Con la inflación, el rendimiento real sobre un valor es inferior a su rendimiento nominal, y la diferencia se conoce como prima por inflación. El efectivo Fisher sugiere que el rendimiento nominal sobre un bono es la suma de la tasa de interés real más la tasa de inflación que se espera durante la vida del instrumento. Se volvió a revisar cierta evidencia empírica y se encontró que la relación entre la inflación y las tasas nominales no son consecuentes con el transcurso del tiempo, La contracción nominal implica aspectos tales como las demandas de deudores en oposición a los acreedores, diferencias entre sueldo, precios e inflación, utilidades de inventarios inducidas por la inflación, protecciones fiscales contra la depreciación, y planes de pensiones. Como resultado de estos contratos pueden ocurrir transferencias de capital cuando sucede un cambio imprevisto en la inflación. Como consecuencia, pueden verse afectado los precios de las acciones de la empresa.¹⁷

La innovación financiera, cuando se introducen nuevos productos y procesos, ocurre al motivo de la utilidad. Al hacer que los mercados financieros sean más eficientes, completos o ambos, las innovaciones financieras recompensan al iniciador, y al mismo tiempo benefician a otros participantes del mercado

¹⁷ ID

mediante menores costos e inconvenientes, junto con una mayor variedad de instrumentos financieros. Existen varias causas de la innovación financiera; tasas volátiles de inflación y de interés, cambios en las leyes, cambios fiscales, avances tecnológicos y el ciclo de los negocios. La industria de los servicios financieros ha presenciado la eliminación de regulaciones y esta en marcha el proceso de ajuste. Como resultado de esto, el administrador financiero tiene que mantenerse a la ida del siempre cambiante medio ambiente en el que se obtiene el capital.

Fuentes de financiamiento Internas

Son las que generan dentro de la empresa, como resultado de sus operaciones y su promoción, entre estas están:

Aportación de los socios

Son las aportaciones que hacen los socios, en el momento de construir la sociedad o nuevas aportaciones para aumentar èste.

Utilidades reinvertidas

Esta fuente es muy común, sobre todo para las nuevas empresas es la decisión de los socios no repartir dividendos.

Venta de activos

Son las ventas de terrenos, maquinaria, edificio, que ya son obsoletas para la empresa esto se vende para cubrir necesidades financieras.

Incremento de pasivos acumulados

Son los que se generan íntegramente en la empresa, los impuestos que deben ser reconocidos mensualmente.

Fuentes de financiamiento externas

Son aquellas que son otorgadas por terceras personas, como son:

Proveedores

Esta es la que se genera con mas frecuencia, y es la mas común en la empresa ya que es mediante la adquisición.

Crédito bancario

Existen diferentes fuentes y operaciones crediticias entre las mas comunes pueden ser.

- A corto plazo el descuento
- Préstamo quirografario y con colateral
- Prestamos prendarios
- Créditos simples y en cuenta corriente

2.5 COORDINACIÓN INSTITUCIONAL PARA PROMOVER LAS MEDIANAS EMPRESAS

Se establece que el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) desarrollará herramientas de coordinación que permitan orientar y guiar la acción de los entes y órganos de la administración central y descentralizadas y de las entidades privadas que desarrollen programas y proyectos relacionados con las medianas empresas con el fin de armonizar esfuerzos y lograr una adecuada satisfacción de las necesidades de ese sector. Se establece la obligatoriedad de las entidades públicas de informar al MEIC sobre los programas y acciones que desarrollen para las medianas empresas, así como se promueve, con el consejo asesor, mecanismos que permitan involucrar a las instancias académicas y privadas.

Anualmente todas las entidades elaborarán y remitirán al MEIC un informe con los resultados de la gestión realizada en beneficio de las medianas

empresas, de conformidad con los procedimientos que se establezcan en el reglamento de la ley.

En particular se menciona que el coordinará con el desarrollo de proyectos, programas y actividades orientados a facilitar el acceso de las medianas empresas a mecanismos de tutela ambiental, como el uso de tecnologías ambientalmente sanas, el conocimiento y cumplimiento de las normas de protección y conservación del medio ambiente, formación y capacitación para el uso de elementos correctivos, auditorías ambientales, evaluaciones ambientales, ecoetiquetas, envase, embalaje, reciclaje y la producción más limpia.

Así mismo el Gobierno federal presenta Programas que pretenden expandir la capacidad potencial de crecimiento del país y, al mismo tiempo, garantizar un entorno económico estable a través de una conducción responsable de la política económica. En el marco del PLAN NACIONAL DE DESARROLLO se presenta el Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2002-2006, en el cual se presenta la estrategia del Gobierno Federal para financiar el desarrollo, definiendo metas, tiempos, líneas de acción y recursos necesarios para lograr los objetivos conforme al Plan. Dentro de estas estrategias del gobierno esta presentar diferentes programas de apoyo al financiamiento a medianas empresas.

Programa de reforma regulatoria

Introducción

La mejora regulatoria es una herramienta esencial para lograr el desarrollo económico del país y un gobierno eficiente que responda a las necesidades de la sociedad. Cuando la regulación está mal diseñada o concebida, impone obstáculos innecesarios a las empresas, especialmente a las de menor tamaño; eleva los precios para los consumidores; desalienta la inversión productiva creadora de empleos; genera corrupción y merma la calidad de los servicios gubernamentales a los ciudadanos.

La mejora regulatoria ha permitido reducir precios e incrementar la gama de productos y servicios disponibles para los consumidores; mejorar la

eficiencia productiva al disminuir los precios de insumos esenciales; apoyar el crecimiento del sector exportador; promover la inversión y la entrada de nuevas empresas al mercado y mejorar la eficacia de los servicios que brinda el gobierno. Sin embargo, aún falta mucho por hacer.

Con este programa se fomenta las actividades de los particulares. A fin de asegurar la creación de empleos y el crecimiento económico, es necesario incrementar la competitividad del sector empresarial, para que éste pueda competir en igualdad, o incluso en superioridad de condiciones en los mercados nacional e internacional. Dada la importancia de la política de competencia se consideró necesario el desarrollo de un programa específico en esta materia, que responda a las necesidades del país y del marco institucional existente. El *Programa Nacional de Competencia Económica 2001- 2006* resulta un complemento esencial para establecer un marco normativo que, entre otras cosas, fomente la competencia, promueva el buen funcionamiento de los mercados y procure reformas legislativas y administrativas adecuadas que ofrezcan seguridad jurídica al desarrollo de los agentes económicos, en particular las pequeñas y **medianas empresas**, y les facilite incrementar sus niveles de inversión, financiamiento y productividad en todos los sectores, principalmente en los que se encuentran en proceso de apertura.

Retos de mejora regulatoria en México:

- * Facilitar la apertura y operación de empresas, particularmente las pequeñas y medianas.
- * Lograr que los beneficios de la mejora regulatoria lleguen plenamente a las empresas y los consumidores.
- * Capacitar recursos humanos e internalizar la mejora regulatoria en los tres órdenes de gobierno.
- * Consolidar la nueva forma de gobernar basada en el análisis, la transparencia y la consulta pública.
- * Fortalecer el Estado de Derecho.
- * Reducir la corrupción.

El Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 plantea, como uno de los objetivos del Área de Crecimiento con Calidad, elevar y extender la competitividad del país.

Programa para la Competitividad de la Industria Electrónica y de Alta Tecnología (PCIEAT)

En el cual se establecen los objetivos, metas y estrategias a seguir para impulsar el dinamismo de este sector, abarcando a las medianas empresas que en nuestro país son casi el 98 %.

Antecedentes

- * La industria de manufacturas electrónicas en México ha tenido un desarrollo sobresaliente durante los últimos años, sustentado principalmente en el esquema de maquila
- La industria electrónica es el principal generador de exportaciones anuales por 42,798 mdd, cifra similar a las Reservas Internacionales de Banco de México.
- Uno de los mayores generadores de empleos directos en el sector manufacturero: aproximadamente 360,000 personas en el año 2001.
- La industria electrónica en México está ampliamente diversificada. Actualmente, se producen casi todos los productos electrónicos de mayor demanda en los mercados mundiales en las ramas de audio y video, cómputo, telecomunicaciones, equipo comercial y de oficina. Asimismo, es un importante productor de partes y componentes para diversas industrias.
- Para algunas ciudades del país, la industria electrónica constituye la principal actividad manufacturera, como en el caso de Tijuana, Ciudad Juárez y Guadalajara.
- Sin embargo durante los últimos dos años se ha hecho evidente la pérdida de competitividad de México en este sector a nivel internacional.

Objetivo

El objetivo del PCIEAT es crear las condiciones para convertir a México en un centro de manufactura mundial de productos electrónicos.

Metas

Las metas en este Programa para el año 2010, son:

- Convertir a México en uno de los 5 mayores exportadores de la industria electrónica en el mundo.
- Incrementar las exportaciones de este sector a 80,000 millones de dólares para el año 2010.
- Aumentar en 60,000 los empleos directos generados por el sector.
- Ampliar y consolidar el “hecho en México” y evolucionar al “creado en México”.
- Promover la transición de tecnologías análogas a tecnologías digitales.
- Desarrollar 250 proveedores locales de:
 - Componentes eléctricos y electrónicos.
 - Partes metálicas y plásticas.
 - Materiales complementarios y de servicios.
- Realizar inversiones que alcanzarían entre los 5 mil y los 10 mil millones de dólares.
- Desarrollar tecnología propia en el país y estar en posibilidades de transferirlas a otros sectores.

Estrategias

El PCIEAT contempla nueve estrategias, de las cuales cuatro están enfocadas a impulsar nuevamente la competitividad del sector y las cinco restantes para consolidarlo en nuestro país:

Estrategias para impulsar nuevamente la competitividad:

Estructura arancelaria competitiva.

Eficientar los procesos de comercio exterior.

Desarrollar un marco normativo y regulatorio adecuado.

Desarrollar cadenas de proveeduría.

Estrategias para consolidar al sector:

Política fiscal competitiva.

Promoción del desarrollo tecnológico.

Impulso del factor humano.

Generar una infraestructura adecuada.

Entorno macroeconómico y operativo competitivos.

- El Programa Nacional de Normalización (PNN) es el instrumento informativo y de planeación que enlista los temas que serán desarrollados como normas oficiales mexicanas (NOM), normas mexicanas (NMX) y normas de referencia (NRF) durante cada año.

2.6 PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO PARA LA INNOVACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO DE LAS MEDIANAS EMPRESAS.

Se crea el Programa de las Pequeñas y Medianas Empresas (PROPYME) con el objetivo de financiar las actividades dirigidas a promover y mejorar la capacidad de gestión y competitividad de las pequeñas y medianas empresas costarricenses, mediante el desarrollo tecnológico. Los recursos provienen del Presupuesto Nacional (ya asignados dentro del Fondo de Incentivos que contempla la Ley 7169 de Promoción del Desarrollo Científico y Tecnológico) y serán administrados mediante un FIDEICOMISO que se crea en la Ley.

El aporte del Estado a un proyecto consistirá en el otorgamiento de un apoyo financiero no reembolsable por un monto máximo de hasta el 80% del costo

total de dicho proyecto, programa, acción o plan, con base en los criterios técnicos emitidos por el CONICIT.

Los plazos de ejecución de los proyectos serán como máximo de 24 meses. Excepcionalmente, la Comisión de Incentivos creada en la Ley 7169 podrá autorizar plazos mayores a estos, siempre que se justifique rigurosamente de acuerdo a las necesidades del proyecto.

OTROS INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS DE APOYO

Se establece que la Administración Pública desarrollará, bajo la coordinación del MEIC, un programa de compras de bienes y servicios que asegure una participación mínima de las medianas empresas en el monto total de compras para cada institución o dependencia de la Administración Pública y que se regirá, además, de conformidad con las siguientes disposiciones:

- a) Serán escogidas preferentemente respecto de los demás oferentes aquellas medianas empresas de producción nacional cuyos productos sean de calidad equiparable, abastecimiento adecuado y el precio igual o inferior a los de los productos importados. Las entidades públicas, preferirán en condiciones de igual precio, calidad y capacidad de suministros y servicios a las medianas empresas de producción nacional, tomando en cuenta además, los costos de bodegaje, seguro y costo financiero en que se podría incurrir al comprar el producto.
- b) Las compras del sector público no discriminarán ni sesgarán de modo alguno a las empresas nacionales frente a las extranjeras, ni a las medianas empresas frente a las empresas de mayor tamaño, al establecer mecanismos de pago, lugar o plazo de entrega, ni otro parámetro de comparación.
- c) El Estado establecerá procedimientos que faciliten a las medianas empresas el cumplimiento de requisitos y trámites relativos a las compras, para lo cual se brindará la adecuada asesoría a aquellas que participen en el proceso de licitación. Las entidades públicas, anualmente, remitirán sus planes de

compras al MEIC, de conformidad con los procedimientos y plazos establecidos en el reglamento especial de compras de bienes y servicios del sector público.

d) El MEIC dará traslado a las autoridades competentes cuando evidencie el incumplimiento de lo previsto y emitirá recomendaciones que sean necesarias.¹⁸

2.7 PROYECTOS, INICIATIVAS Y RECOMENDACIONES

La carencia de flujos adecuados de información y conocimiento entre los diferentes actores del sistema de la MIPYME contribuye a provocar los problemas anteriormente señalados. Para iniciar acciones correctoras, se han priorizado tres tipos de flujos de información:

- Flujos directamente relacionados con el crecimiento de las medianas empresas es decir flujos que surgen durante el proceso de desarrollo de las empresas.
- Flujos principalmente orientados hacia el intercambio de conocimiento entre empresas.
- Flujos que permiten crear economías de escala en el sistema, a nivel de empresas o a nivel de organismos de apoyo.

En la ciudad de Guadalajara, México (8 de enero de 2004). La secretaria de la Economía desaparecerá los cuatro programas de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresa del país para quedarse únicamente con el Fondo Pyme.

Sergio García de Alba, subsecretario para la Pequeña y Mediana Empresa, explico que este año la dependencia reducirá el apoyo que destinara a los

¹⁸ Reformas a la ley del MEIC, Art. 1, 2,3.

estados. De acuerdo con el funcionario, en el 2004 la Secretaría aportara la misma cantidad que entreguen los gobiernos estatales, a diferencia de los dos pesos por cada peso que aportaba el año pasado. “este año, ante la limitación de recursos, nos vamos ir a una formula obligada de peso a peso, cuando antes poníamos el doble de lo que ponían los estados”, explico. De acuerdo García de Alba, la medida determino que los estados y municipios contaran con más recursos que la federación. Para este año, el Fondo Pyme contara con un presupuesto de mil 11 millones de pesos que operaron los cuatro programas en el año 2003.

Por la falta de decisiones en el tema fiscal y por no reasignar más recursos en el presupuesto de la federación tendremos solamente mil 22 millones de pesos, señalo. Anteriormente, los recursos de la Subsecretaria para la Pequeña y Mediana Empresa se canalizaban a través del Fondo para la Integración de las Cadenas Productivas, FIDECAP; el Fondo de apoyo hacia la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, FAMPYME; el Fondo de Acceso al Financiamiento, FOAFI, y el Fondo de Apoyo a la Consolidación de Oferta Exportable, FACOE.

Sin embargo, ahora todo el presupuesto será canalizado a través del Fondo PYME. Este año se lanzaran nuevos programas de Pequeña y Mediana Empresa, entre ellos la consultoria en integración y conformación de asociaciones, además apoyos en equipamiento a centros de transferencia de tecnología y a centros de diseño de producto.¹⁹

¹⁹ www.google.com.mx

CAPITULO 3
CALIDAD INTEGRAL

3.1 ALIANZA DE LA CALIDAD CON LA COMPETITIVIDAD PARA EL LOGRO DE LAS ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO

Actualmente considerar la calidad como una base par las estrategias de financiamiento de las empresas es necesario ya que todo mundo tiene ahora que satisfacer las necesidades del cliente con las exigencias de ellos, por ello es necesario que tomemos en cuenta la calidad como algo indispensable par lograr nuestros objetivos como empresa.

Una entidad será exitosa si ofrece un bien o servicio de calidad y además lograr satisfacer las necesidades de sus clientes. Esto se podrá lograr teniendo una calidad integral abarcando las estrategias de financiamiento, recordemos “la calidad es la más importante de las armas de competencia”.

Los cambios en la política comercial y economía nos obligan, no solo como sociedad sino como individuos a ser más competentes en todos los sentidos. Debemos contar con una mayor cantidad de conocimientos decidir con la información, usar tecnologías mas avanzadas, lograr así; asegurar la calidad para ser competitivos.

En necesario precisar que las empresas actualmente, tienen las necesidades de cubrir expectativas que son el de ser numero 1 a cualquier nivel, ya que con esto también forma parte de las estrategias para lograr sus objetivos deseados, la calidad es hacer las cosas bien desde el primer momento, y la competitividad es ser mejor que la gente que esta a tu lado por ello es necesario enlazar lo que s la calidad y competitividad se podrá unir con una frase “**Hacer bien las cosas para ser mejor que los demás**”.

3.2 ¿QUE ES LA CALIDAD?

La calidad es una determinación del cliente o una determinación del ingeniero, ni de mercadeo, esta basada en la experiencia actual del cliente con los productos o servicios que le brindan.²⁰

Es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas implícitas²¹

De acuerdo a los conceptos anteriores de calidad podemos decir que la calidad es: “ **Brindar los elementos necesarios para que los productos dados complazcan a los usuarios**”.

Es necesario definir que actualmente el término utilizado es la calidad total algunos estudiosos de este tema la define como:²²

- Cumplir especificaciones, calidad es cero defectos, ceros reprocesos ... hacer bien las cosas desde la primera vez (p. Crosby, 1987)
- Una grado predecible de uniformidad y finalidad a bajo costo, adecuando a las necesidades del mercado, es lo que el cliente desea y necesita (Deming, 1987).

²⁰ www.gestiopolis.com

²¹ www.yahoo.com.mx

²² ARIAS GALICIA, Fernando, *Administración de recursos humanos*, 5ta. Ed., Editorial Trillas, 1999, México, p. 168.

- Un conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere la aptitud para satisfacer las necesidades preestablecidas (NOMCCI-1990, Norma Oficial Mexicana, SECOFI).
- Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la calidad de distintos grupos de la organización para proporcionar productos y servicios que permitan la satisfacción del cliente (A.V. Feigenbaum).

La calidad total es un termino que todo mundo lo relaciona con la satisfacción de necesidades ya que estas van enfocadas al cliente, por lo que podemos decir que: ***“Son todas las actividades que se relacionan en un empresa desde el nivel jerárquico mas pequeño hasta el nivel mas alto, son un esfuerzo integral que conlleva a la mejora de los productos para la satisfacción de las necesidades del cliente”.***

3.3 TIPOS DE CALIDAD

Al momento de hablar de calidad todos nos imaginamos varios aspectos, como clientes, productos, servicios, imagen, etc... Pero nunca pensamos que detrás de todo eso existen diseños, procesos, actividades, personas, por lo que mencionara aspectos fundamentales y los tipos de calidad para llegar a las definiciones que acabamos de mencionar:

- ❖ **CALIDAD DE DISEÑO:** Se refiere básicamente a la respuesta que la empresa ofrece al consumidor, con el fin de satisfacer una necesidad especifica, partiendo de la investigación, lo que conduce a un concepto de producto/ servicio que cumpla con las especificaciones determinadas por las necesidades de los consumidores, este tipo de calidad va relacionada con la imagen del producto, la empresa empieza hacer estudios de mercado para

ver que es lo que quiere el consumidor final ya este tipo de calidad se relaciona con el producto.

❖ *CALIDAD DE CONFORMIDAD*: Esta se refiere al punto en que las empresas y sus proveedores sobrepasan las especificaciones de diseño requeridas para servir las necesidades del cliente. Una vez cubierto el primer aspecto mencionado, por lo que la empresa debe ir mas allá de las especificaciones determinadas por el cliente ya que estos pueden basarse en:

- *Calidad de administración*: Esta tiene que ver con la calidad de las diferentes funciones administrativas y referidas a una gerencia participativa, como una esfera integral que involucre a todos los elementos de la organización.
- *Calidad de comercialización*: Este tipo de calidad se basa en los consumidores que adquieren el producto, basada en la fijación de precio, en el control, en las ventas, en la distribución, el sistema de promoción y el de publicidad, ya que enfoca todo lo relacionado con la distribución del producto, y sobre todo en este tipo es basado las estrategias por las cuales se va a dar a conocer nuestro producto.
- *Calidad de uso*: Representa las aptitudes con que el producto cumple con las especificaciones en el momento de utilizarlo, y tiene que ver con la confiabilidad o probabilidad con que un producto realice sin fallas un función, esta es basada en el buen funcionamiento del producto que cumpla con buen uso que el cliente desea.
- *Calidad de servicio*: este tipo de calidad es la que llamada atención al cliente antes de realizar la venta del producto la cual esta basada en

el trato que le da uno a la gente, todo lo relacionado con su venta ya que es un importante punto el analizar que el cliente desde antes que compre se sienta seguro de lo que hace.

- *Calidad del cliente:* esta basada en la calidad de la persona que usa el producto y a la calidad de uso que se le dé al producto o servicio.

- ❖ *CALIDAD DE LA ACTIVIDAD HUMANA:* Se puede conceptualizar dos aspectos: el primero se refiere a la calidad del ser humano y el entorno natural, cimentando por los valores culturales, antropológicos, sociales y psicológicos de un pueblo; el segundo aspecto puede enfocarse a la calidad del estado en las diferentes representaciones del poder público, así como de las leyes que conforman la base jurídica del estado y la calidad de las empresas como unidades económicas de producción de los bienes y servicios, todo esto nos lleva a decir que para que existan productos y/o servicios de calidad tenemos que darle la importancia adecuada a las personas ya que ellas son las que conllevan la responsabilidad de que estos salgan bien y satisfagan las necesidades de los clientes.

3.4 VENTAJAS DE LA CALIDAD

Algunos de los beneficios que se obtiene con la calidad total son: ²³

- Uso eficiente de los recursos
- Reducción de costos
- Reducción de desperdicios
- Reducción de pérdidas
- Mejor participación de los trabajadores
- Reducción de retrasos y errores

²³ www.monografias/administracion.com

- Mejoramiento de los procesos
- Potencial alcanzable si hay decisión del mas alto nivel
- Mejora la relación del recursos humano con la dirección
- Reduce los costos aumentando la productividad
- Incremento de la producción
- Reducción de demoras y obstáculos
- Mayor penetración y permanencia en el mercado
- Lealtad del consumidor
- Aumento de la satisfacción del usuario
- Incremento del numero de usuarios

3.5 PRINCIPALES EXPONENTES DE LA CALIDAD

Existen diversas corrientes de la calidad en las que cada autor aporta diversas técnicas y herramientas, que al combinarse proporcionan los elementos para integrar un sistema de calidad completo. Entre los diversos enfoques tenemos a Deming, Ishikawa, Crosby, Juran, etc....

Estrategia de Deming:

1. Crear en el propósito de mejora del producto y servicio, con un plan para ser competitivo y permanecer en el campo de los negocios.
2. Adoptar una nueva filosofía eliminar los niveles comúnmente aceptados de demoras, errores, productos defectuosos.
3. Suspender la dependencia de la inspección masiva, se requiere evidencia estadística de que el producto se hace con calidad.

4. Eliminar la practica de hacer negocio sobre la base del precio de venta, en vez de esto, mejore la calidad por medio del precio, es decir minimice el costo total.
5. Buscar áreas de oportunidad de manera constante para que se puedan mejorar los sistemas de trabajo de manera permanente.
6. Instituir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo.
7. Instituir una supervisión para que fomente el trabajo en equipo con el objeto de mejorar la calidad lo cual automáticamente mejore la productividad.
8. Eliminar el temor, de modo que todos puedan trabajar efectivamente para una empresa.
9. Romper barreras entre los departamentos. Debe existir comunicación entre todos los integrantes de la empresa, ya que todos tienen un objetivo común.
10. Eliminar eslogan y metas enfocadas a incrementar la productividad sin proveer métodos.
11. Eliminar estándares de trabajo que prescriben cuotas numéricas ya que si la principal meta es la cantidad, la calidad se va a ver afectada.
12. Eliminar las barreras que se encuentran entre el trabajador y el derecho a sentirse orgulloso de su trabajo.
13. Instituir un vigoroso programa de educación y entrenamiento que permita desarrollar nuevos conocimientos y habilidades para tener personal más calificado en beneficio de la empresa.

14. Crear una estructura en la alta dirección que impulse diariamente los 13 puntos anteriores.²⁴

JOSEPH JURAN

Para el la calidad es la educación al uso. La educación en uso es juzgada por el receptor del servicio, no es determinada por el producto. Juran clasifica las características de calidad en varias categorías o parámetros.

Los pasos para la obtención de la calidad son:

- c) mejoras anuales de calidad estructuradas
- d) un programa masivo de entrenamiento orientado a la calidad
- e) liderazgo de la alta administración

PHILIP CROSBY

Crosby es conocido por sus conceptos de “cero defectos”, creado en los inicios de 1960, cuando estuvo a cargo de la función de calidad en la fabrica del Proyectoil Pershing Corp. La calidad para el es cumplir especificaciones, calidad que solo puede ser medida por el costo de calidad donde el estándar es cero defectos.

Los principales pilares de un programa corporativo de calidad son:

- 1.- participación y actitud positiva de la gerencia
- 2.- administración profesional de la calidad
- 3.- programas originales
- 4.- reconocimiento

²⁴ www.gestiopolis.com

KAURU ISHIKAWA

El doctor Ishikawa conjugo diversas teorías de la motivación con las de Maslow, Herzberg y Mc Gregor, así como las teorías de control estadístico del proceso establecidas por Deming, para la creación de los círculos en Japón, el es uno de los grandes exponentes de la calidad. Ishikawa tiene un ciclo de control de calidad que incluye:

- determinar metas y objetivos
- determinar métodos para alcanzar las metas
- dar educación y capacitación
- realizar el trabajo
- verificar los efectos de la acción
- tomar la acción apropiada

El menciona que hay factores que impiden el control y las mejoras, y estas emanan de las personas las cuales se derivan de actitudes erradas, algunos problemas que el provee son los siguientes:

- a) Denotan pasividad, especialmente entre los altos ejecutivos gerentes, quienes evaden sus responsabilidades, esta gente es la que tiene miedo al cambio.
- b) Piensan que todo esta bien y que no existen problemas
- c) Piensan que su empresa es la mejor
- d) Piensan que hacer algo bien y fácil es aquello que conocen
- e) Solo piensan en ellas mismas
- f) No tienen oídos para las opiniones de otros
- g) Anhelan destacar, centrado solo la atención en ellas misma.²⁵

²⁵ ARIAS GALICIA, Fernando, *Administración de recursos humanos*, 5ta. Ed., Editorial Trillas, 1999, México, p. 171-175

3.6 NORMAS INTERNACIONALES DE LA CALIDAD

¿QUÉ ES LA ISO?

Las ISO, siglas de International Standards Organization (Organización Internacional para la Estandarización), es un organismo de alcance mundial encargado de coordinar y unificar las normas nacionales, agrupando a 130 países. La misión de la ISO es promover el desarrollo de la estandarización y las actividades con ella relacionada en el mundo con la mira en facilitar el intercambio de servicios y bienes, y para promover la cooperación en la esfera de lo intelectual, científico, tecnológico y económico.. La ISO es un organismo consultivo de las Naciones Unidas. Todos los trabajos realizados por dicha organización resultan acuerdos internacionales los cuales son publicados como Estándares Internacionales.

¿QUÉ SON LOS ESTÁNDARES?

Podrían definirse a estándar como la Norma cualitativa o cuantitativa que sirve como patrón de medida del objeto a evaluar, cosa esta que no se ajusta a los Estándares Internacionales de Calidad, ya que teniendo en cuenta la normativa internacional, éstos son: "Acuerdos documentados, aprobados por consenso, conteniendo especificaciones técnicas u otros criterios precisos a ser usados consecuentemente como reglas, lineamientos, o definiciones de características que aseguren que los materiales, estructuras, productos, procesos, resultados y servicios se ajustan a sus propósitos".

NORMAS ISO 9000.

La calidad de un producto depende de muchas variables, tales como el calibre de los componentes o materiales usados, el tipo de equipamiento usado en el diseño, producción, manipulación, instalación, prueba y embarque; el equipo de calibración y los procedimientos de mantenimiento empleados; el entrenamiento y experiencia del personal de producción y supervisión; como así también las condiciones ambientales de producción.

La Norma ISO 9000 regula la calidad de los bienes o de los servicios que venden u ofrecen las empresas, así como los aspectos ambientales involucrados en la producción de los mismos. Esta norma en su influencia tiende a dar estabilidad a la economía, ahorrar gastos, evitar el desempleo y garantizar el funcionamiento rentable de las empresas.

La ISO 9000 es el modelo de diseño-desarrollo del producto, su proceso de producción, instalación y mantenimiento, es decir, es un sistema para asegurar la calidad. Este sistema obliga a una estrecha relación entre el cliente y el proveedor; también interrelaciona cada una de las áreas de la compañía o empresa y minimiza el factor de error en la toma de decisiones en toda la organización, ya sea en situaciones habituales o especiales.

La ISO 9000 tiene tres Normas básicas: 9001, 9002 y 9003 las que incluyen la necesidad de un Sistema de Calidad Efectivo; asegurar que las mediciones son válidas, calibrando regularmente los instrumentos de medida y ensayo; el uso de técnicas estadísticas apropiadas; poseer un sistema de identificación y seguimiento del producto; el mantenimiento de un sistema de registro de procesos; poseer un adecuado sistema de manipuleo, envasado, almacenaje, presentación y entrega; tener un adecuado sistema de inspección y auditoria, así como también un proceso para el tratamiento de las unidades no conformes, asegurar la capacitación y entrenamiento del personal.

ISO 9000: Gerenciamiento de calidad y Normas de Aseguramiento de la calidad-Lineamientos para la selección y uso, explica los conceptos fundamentales en calidad; define términos claves; y provee una guía para la selección, uso y adecuación a las ISO 9001, 9002 y 9003.

ISO 9001: Sistema de calidad-Modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño y desarrollo. Producción, Instalación y Servicio. Es el más amplio estándar de las series. ISO 9001 cubre todos los elementos listados en la ISO 9002 y 9003. Adicionalmente, se establecen capacidades de diseño, desarrollo y servicio.

ISO 9002: Sistema de calidad-Modelo para el aseguramiento en calidad en producción e Instalación, estableciendo la prevención, detección y corrección de problemas durante la producción e instalación. Es más extensa y sofisticada que la ISO 9003.

ISO 9003: Sistema de calidad-Modelo para el aseguramiento de la calidad en la inspección Final y Prueba. Es el menos amplio de los estándares. Establece requerimientos para la detección y control de problemas durante la inspección final y las pruebas

La ISO 9000 del 2000 cuenta con una familia de normas citadas a continuación que se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces.

- **Norma ISO 9000** describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.

- **Norma ISO 9001** especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentos que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

- **Norma ISO 9004** proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

- **Norma ISO 19011** proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.²⁶

²⁶ ISO 9000:2000. Sistemas de Gestión de la calidad- Fundamentos y Vocabulario

3.7 INNOVACION Y COMPETENCIA

André Piatier, definen la innovación como la transformación de una idea en algo vendido o utilizado. De esta definición, se desprende que: primero, hace falta una idea, que es necesaria para que se produzca la innovación. Y si esta idea no se transforma en algo, no se puede decir que haya innovación. Así pues, en la definición de innovación, va implícito el éxito.

Julián Pavón-Goodman, define la innovación como el conjunto de actividades inscritas en un determinado periodo de tiempo y lugar que conducen a la introducción con éxito en el mercado por primera vez de una idea en forma de nuevos y mejores productos, procesos, servicios o técnicas de gestión y organización.

Según Sherman Gee, la innovación es el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado.²⁷

Recopilando todos los elementos de cada una de las definiciones anteriores se puede decir que la innovación es: *“la introducción comercial de un nuevo producto, proceso, sistema o dispositivo.*

Innovación es sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en los medios económicos y sociales, de forma que aporte soluciones precisas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad.”

COMPETENCIA

LeBoterf (1997) las competencias no son ellas mismas recursos en la forma de saber actuar, saber hacer o actitudes, más movilizan, integran y orquestan tales recursos. Esa movilización solo es pertinente en una situación, y cada situación es singular, misma que pueda tratársela en analogía con otras, ya encontradas.

²⁷ www.google.com Centro de Enlace del Sur de Europa - Andalucía.

Se conoce como competencia al conjunto de empresas que ofrecen productos iguales (o similares) a los de nuestra empresa o producen bienes "sustituyes"(que sustituyen en el consumo a nuestros productos.²⁸

Después de analizar la competencia en términos generales es: *"la situación en el mercado en la que existen varios oferentes para un mismo producto o servicios"*.

La competencia hace empresas competitivas. Una empresa competitiva es una empresa eficiente y eficaz. La competencia obliga a las empresas ser cada vez mejores.

Solo en un ambiente competitivo es posible diseñar políticas y programas de mejoramiento de los procesos productivos y de gestión empresarial. Así en un principio, la competencia obligó a las empresas a mejorar sus procesos productivos. Hoy en día se piensa en el factor trabajo (las personas) como el elemento mas importante para mejorar la competitividad (la productividad) de las empresas.

Sin embargo, si bien un ambiente competitivo es importante para conseguir la mayor eficiencia posible de las empresas este también supone que las empresas deben saber desenvolverse en él. Un aspecto muy importante para una empresa que se desenvuelve en un ambiente competitivo tienen que ver con los competidores. Necesarios e imprescindibles para la existencia de un mercado saludable, es también una amenaza en el buen sentido de la palabra, que toda empresa debe tener presente. La empresa tiene que informarse acerca de sus competidores para no ser sorprendidas por ellos.

Al tener bien definidos los términos de competencia e innovación su relación en si es que si tenemos una innovación integral y dinámica que no sea mecánica vamos hacer mas competitivos en el mercado esto es que entre mejores productos saquemos y mejores vamos a ser mas competitivos en el mercado.

²⁸ www.monografias.com organización internacional del trabajo

3.8 CALIDAD TOTAL EN MÉXICO DE LAS MEDIANAS EMPRESAS

Un grupo de funcionarios y directivos visionarios de importantes instituciones y empresas de México, constituyeron la FUNDAMECA.²⁹

FUNDAMECA con la participación de alrededor de 20 directivos, difunde conceptos, teorías y prácticas sobre la calidad total. Se crea el Premio Nacional de Calidad y se promueve diversos congresos nacionales, múltiples cursos y seminarios; se documentan casos sobre experiencias en procesos de calidad total implantados en organizaciones de nuestro medio se realizan diversos esfuerzos de investigación sistemática y formal.

No todas las personas tenemos el mismo concepto sobre la calidad, aunque generalmente todos consideramos que algo es de calidad si creemos que los riesgos asociados son aceptables. El problema radica en que dentro de cualquier proceso cada persona evalúa los riesgos de diferente manera. La base que usa cada individuo para medir la aceptabilidad del producto, puede estar asentada en los conocimientos técnicos o referencias que posea, en otros casos, de acuerdo a sus experiencias personales. Lamentablemente en México esta situación se dificulta por la manera de pensar del mexicano, ya que para nuestra cultura, la calidad esta en una prioridad menor a las demás actividades en una empresa.

La importancia de la calidad no es algo nuevo, aunque en México apenas empezó a tener auge, han sido las empresas transnacionales las encargadas de traer a nuestro país lo último en teorías enfocadas a la calidad total. Un sistema es un conjunto de actividades interrelacionados con un objetivo en común, eso es lo que se busca con implementar un sistema mixto de calidad. Comúnmente se escucha de los gerentes, dentro de sus principales metas, "Que todas las áreas de la empresa trabajen para entregar al cliente un producto de la más alta calidad, en la cantidad y la oportunidad requeridas que satisfagan sus necesidades y requerimientos económicos", pero para llevar

²⁹ (FUNDAMECA) Fundación Mexicana de Calidad Total

a cabo lo anterior no es fácil, hay que adaptar procedimientos preestablecidos y estandarizados para todas las actividades y registrarlas.

Hoy en día un estímulo importante de crecimiento para una pequeña y mediana empresa es la exportación de sus productos, ya que el acelerado desarrollo de las vías de comunicación y distribución nos permiten tener contactos con cualquier mercado, sea el americano, europeo, asiático, etc. Que exigen una garantía de calidad en los productos desde las materias primas, componentes prefabricados y sobre todo en la manufactura y mano de obra, y por eso es que hoy se busca tanto una certificación de alguna empresa reconocida y especializada en calidad total.

El mundo vive un constante proceso de globalización. Los intercambios comerciales, financieros y tecnológicos vuelven relativas sus fronteras. México no escapa de esa dinámica mundial globalizadora pues estos fenómenos lo han llevado a comerciar con criterios de certificaciones de calidad como el ISO9000, el ISO14000. Estos criterios avanzan y son compartidos y aceptados por un número creciente de países. La certificación de sistemas de calidad y de protección del medio ambiente se ha convertido en un requisito para poder competir en el comercio con posibilidades de éxito. En términos prácticos como se mencionaba antes, es el requisito de entrada al mercado mundial.

El lado negativo de la intervención de las Pequeñas y medianas empresas en el mercado de trabajo es que muchas empresas de este sector tienden a integrarse al tramo informal del mercado de trabajo.

3.9 HERRAMIENTAS BASICAS USADAS POR LA EMPRESAS PARA EL CONTROL DE LA CALIDAD.

Hoja de verificación.

Una Hoja de Verificación (también llamada "de Control" o "de Chequeo") es un impreso con formato de tabla o diagrama, destinado a registrar y compilar datos mediante un método sencillo y sistemático, como la anotación de marcas asociadas a la ocurrencia de determinados sucesos. Esta técnica de recogida

de datos se prepara de manera que su uso sea fácil e interfiera lo menos posible con la actividad de quien realiza el registro.

Utilidades.

* En la mejora de la Calidad, se utiliza tanto en el estudio de los síntomas de un problema, como en la investigación de las causas o en la recogida y análisis de datos para probar alguna hipótesis.

- También se usa como punto de partida para la elaboración de otras herramientas, como por ejemplo los Gráficos de Control.

Diagrama de Pareto

El Diagrama de Pareto constituye un sencillo y gráfico método de análisis que permite discriminar entre las causas más importantes de un problema (los pocos y vitales) y las que lo son menos (los muchos y triviales).

Utilidades.

- * Determinar cuál es la causa clave de un problema, separándola de otras presentes pero menos importantes.
- * Contrastar la efectividad de las mejoras obtenidas, comparando sucesivos diagramas obtenidos en momentos diferentes.
- * Pueden ser asimismo utilizados tanto para investigar efectos como causas.
- * Comunicar fácilmente a otros miembros de la organización las conclusiones sobre causas, efectos y costes de los errores.

Diagrama de causa - efecto

El diagrama de Ishikawa, o Diagrama Causa - Efecto, es una herramienta que ayuda a identificar, clasificar y poner de manifiesto posibles causas, tanto de problemas específicos como de características de calidad. Ilustra gráficamente las relaciones existentes entre un resultado dado (efectos) y los factores (causas) que influyen en ese resultado.

Utilidades.

- * Identificar las causas - raíz, o causas principales, de un problema o efecto.

* Clasificar y relacionar las interacciones entre factores que están afectando al resultado de un proceso.

Estratificación.

Es un método consistente en clasificar los datos disponibles por grupos con similares características. A cada grupo se le denomina estrato.

Los estratos a definir lo serán en función de la situación particular de que se trate, pudiendo establecerse estratificaciones atendiendo a:

- Personal.
- Materiales.
- Maquinaria y equipo.
- Áreas de gestión.
- Tiempo.
- Entorno.
- Localización geográfica.
- Otros.

Utilidades.

* Permite aislar la causa de un problema, identificando el grado de influencia de ciertos factores en el resultado de un proceso.

* La estratificación puede apoyarse y servir de base en distintas herramientas de calidad, si bien el histograma es el modo más habitual de presentarla.

Diagrama de dispersión.

A veces interesa saber si existe algún tipo de relación entre dos variables. Por ejemplo, puede ocurrir que dos variables estén relacionadas de manera que al aumentar el valor de una, se incremente el de la otra. En este caso hablaríamos de la existencia de una correlación positiva. También podría ocurrir que al producirse una en un sentido, la otra derive en el sentido contrario; por ejemplo, al aumentar el valor de la variable x, se reduzca el de la variable y. Entonces, se estaría ante una correlación negativa. Si los valores de ambas variables se revelan independientes entre sí, se afirmaría que no existe correlación.

Histograma

* Un histograma es un gráfico de barras verticales que representa la distribución de un conjunto de datos.

Utilidades.

El Histograma es especialmente útil cuando se tiene un amplio número de datos que es preciso organizar, para analizar más detalladamente o tomar decisiones sobre la base de ellos.

Es un medio eficaz para transmitir a otras personas información sobre un proceso de forma precisa e inteligible.

Permite la comparación de los resultados de un proceso con las especificaciones previamente establecidas para el mismo. En este caso, mediante el Histograma puede determinarse en qué grado el proceso está produciendo buenos resultados y hasta qué punto existen desviaciones respecto a los límites fijados en las especificaciones.

Proporciona, mediante el estudio de la distribución de los datos, un excelente punto de partida para generar hipótesis acerca de un funcionamiento insatisfactorio.

Gráficos de control

Un gráfico de control es una herramienta estadística utilizada para evaluar la estabilidad de un proceso. Permite distinguir entre las causas de variación. Todo proceso tendrá variaciones, pudiendo estas agruparse en:

Causas aleatorias de variación. Son causas desconocidas y con poca significación, debidas al azar y presentes en todo proceso, difícil identificación y eliminación.

Causas específicas (imputables o asignables). Normalmente no deben estar presentes en el proceso. Provocan variaciones significativas. sí pueden ser descubiertas y eliminadas.

Los gráficos de control fueron ideados por Shewhart durante el desarrollo del control estadístico de la calidad. Han tenido una gran difusión siendo ampliamente utilizados en el control de procesos industriales. Sin embargo, con la reformulación del concepto de Calidad y su extensión a las empresas de

servicios y a las unidades administrativas y auxiliares, se han convertido en métodos de control aplicables a procesos llevados a cabo en estos ámbitos.

Utilidades.

Ayudan a la mejora de procesos, de forma que se comporten de manera uniforme y previsible para una mayor calidad, menores costes y mayor eficacia. Proporcionan un lenguaje común para el análisis del rendimiento del proceso.

Diagrama de Flujo

Es un diagrama que utiliza símbolos gráficos para representar el flujo y las fases de un proceso. Está especialmente indicado al inicio de un plan de mejora de procesos, al ayudar a comprender cómo éstos se desenvuelven. Es básico en la gestión de los procesos.³⁰

3.10 HERRAMIENTAS AVANZADAS DE LA CALIDAD

Benchmarking

El Benchmarking es un proceso en virtud del cual se identifican las mejores prácticas en un determinado proceso o actividad, se analizan y se incorporan a la operativa interna de la empresa.

Se traduce como la búsqueda sistemática de las empresas para obtener mejoras en los productos, prácticas y servicios, las cuales conducen a un desempeño excelente de las mismas. Este proceso involucra una serie de acciones que definen aspectos, problemas y oportunidades; miden el desempeño y llevan a conclusiones basadas en un análisis de la información recopilada, la cual estimula cambios y mejoras organizacionales, para su aceptación y permanencia en el mercado nacional e internacional, con lo cual se estimula el cambio y adaptación al mismo y se deja atrás la obsolencia.

³⁰ www.monografias.com VILAR BARRIO, José Francisco, **las 7 nuevas herramientas para la mejora de la calidad**, 2ª ed.,

Existen varios tipos de Benchmarking: Interno (utilizándonos a nosotros mismos como base de partida para compararnos con otros), Competitivo (estudiando lo que la competencia hace y cómo lo hace), Fuera del sector (descubriendo formas más creativas de hacer las cosas), Funcional (comparando una función determinada entre dos o más empresas) y de Procesos de Negocio (centrándose en la mejora de los procesos críticos de negocio).

Un proyecto de Benchmarking suele seguir las siguientes etapas: Preparación (Identificación del objeto del estudio y medición propia), Descubrimiento de hechos (Investigación sobre las mejores prácticas), Desarrollo de acciones (Incorporación de las mejores prácticas a la operativa propia) y Monitorización y recalibración.

La Reingeniería del Procesos

La reingeniería de procesos es una técnica en virtud de la cual se analiza en profundidad el funcionamiento de uno o varios procesos dentro de una empresa con el fin de rediseñarlos por completo y mejorar radicalmente.

La reingeniería de procesos surge como respuesta a las ineficiencias propias de la organización funcional en las empresas y sigue un método estructurado consistente en:

- * Identificar los procesos clave de la empresa.
- * Asignar responsabilidad sobre dichos procesos a un "propietario".
- * Definir los límites del proceso.
- * Medir el funcionamiento del proceso.
- * Rediseñar el proceso para mejorar su funcionamiento.

Un proceso es un conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o prestación de un servicio hasta la realización de cualquier actividad interna (Vg.: elaboración de una factura). Los objetivos clave del negocio dependen de procesos de negocio interfuncionales eficaces, y, sin embargo, estos procesos no se gestionan. El resultado es que

los procesos de negocio se convierten en ineficaces e ineficientes, lo que hace necesario adoptar un método de gestión por procesos.³¹

La Alianza Estratégica

El Entorno económico actual se ve inmerso en un proceso de globalización y apertura comercial, que exige una planta productiva fuerte y proveedora de bienes en la más alta calidad que además sea generadora de más empleos y recursos propios, resultando conveniente que las empresas se asocien con empresas extranjeras para poder reducir sus riesgos de inversión, disminuir costos, acceder a mejores fuentes de financiamiento, a tecnologías más modernas y nuevos mercados.

La necesidad de las alianzas obedece principalmente a:

- 1) los gustos de los consumidores que tienden a homogeneizarse como resultado del acceso a los mercados mundiales a través de los medios de comunicación, como lo es el caso del Internet.
- 2) El acelerado desarrollo de tecnología, que provoca que los ciclos de los productos se acorten, por lo que para ir desarrollando nuevos se requerirá de un esfuerzo en conjunto.
- 3) El proteccionismo que ya no solo se maneja a nivel nacional, sino a nivel de bloques de países como en el caso de Norteamérica y de la comunidad económica Europea.

Las empresas mexicanas están condicionadas por las mismas variables de competitividad, si bien varía la forma o medida en que les afecta. Estas variables son:

1. Factores estructurales e infraestructurales del país.
2. Competencia globalizada.
3. Escasez de recursos financieros.

³¹ EVANS, James R., *La administración y el control de la calidad*, International Thomson Editores, 2000, México.

4. Transformación de sus mercados.
5. Aumento en riesgos de inversión.
6. Debilidad u obsolescencia tecnológica.
7. Inercia gerencial.
8. Variabilidad en conocimientos e información.
9. Desvinculación Academia-Industria
10. Falta de planeación estratégica.
11. Desigual cultura de calidad.
12. Incidencia de los elementos del cambio global.

Se antoja que una de las herramientas para enfrentar la mayoría de estas variables, radica en el desarrollo e implementación de **Alianzas Estratégicas**.

Estas mismas 12 variables anotadas, son susceptibles de transformarse de problemas que inhiben el crecimiento o la supervivencia de las empresas, en áreas de oportunidad para mejorar, hasta convertirse en factores competitivos.

PROPOSITO DE LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS

El propósito genérico de toda Alianza Estratégica, radica en establecer un entendimiento de colaboración con otra empresa o entidad para cooperar en la satisfacción de una necesidad mutua, compartiendo el control y los riesgos a fin de alcanzar un objetivo común. El punto fino aquí, consiste en necesitar a la otra y en compartir los riesgos de la aventura, porque sin ello jamás se podrá construir el compromiso de ser corresponsales en el logro del mencionado objetivo.

Mediante las alianzas estratégicas, las empresas pueden crear una infinidad de combinaciones posibles para utilizar mejor los recursos (minimizar costos, diluir o compartir riesgos, multiplicar beneficios, optimizar recursos),

concentrarse en sus áreas de especialidad y agregar valor a sus productos y servicios.

AMBITOS DE LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS

La idea o propósito que subyace a las alianzas, es la de ayudarse a competir exitosamente en los mercados globales, ganar acceso a nuevos mercados, lograr economías de escala y márgenes más grandes, fortalecer su experiencia tecnológica y crear sinergia, aumentar sus conocimientos para desarrollos futuros, introducir nuevos productos, impedir el avance de la competencia, reducir riesgos, compartir gastos, obtener recursos financieros, reforzar su administración y generar nuevas opciones de negocio.

En suma, el chiste de negociar una alianza estratégica no radica en cómo dividir el pastel, sino en cómo expandir el pastel hasta el máximo de su potencial.

A continuación presento algunos de los movimientos tácticos que pueden lograrse mediante una alianza que ha sido diseñada estratégicamente.

ACCESO A MERCADOS

Las empresas pueden obtener un inmediato acceso a nuevos mercados, tanto internos como externos. Por ejemplo, las pequeñas compañías orientadas a la biotecnología, han sido capaces de brindar sus productos médicos especializados a los mercados globales, tradicionalmente controlados por las grandes firmas de laboratorios, aliándose con uno o más de estos gigantes, mediante el desarrollo de una oferta de productos complementarios a la línea de aquél. La ventaja es que de inmediato, los productos de la pequeña empresa son mercadeados en la red de distribuidores del socio, llegando a compradores clave y beneficiándose del prestigio de la empresa trasnacional. Aún en el propio mercado, se logran altas ventajas de distribución, imposibles de lograr por ella misma, aún cuando se diera agresivamente a la tarea de desarrollar canales. Otro ejemplo de lo que es expandir el mercado, lo encontramos en la reciente

alianza de Tandem con Microsoft para vincular Windows NT a las computadoras Tolerantes a Fallas, mediante la cual, Tandem se asegura de ampliar su universo de soluciones y los clientes disfrutan de una plataforma sumamente amigable, a la que ya están acostumbrados, disponible ahora en el entorno de las máquinas que se usan para procesos críticos.

ACCESO A RECURSOS Y CAPACIDADES

Las empresas pueden lograr acceso a capital, materiales especializados y componentes sofisticados, montándose en los acuerdos de mercado de sus socios o participando en sus compras. Por otra parte, las compañías fundadas en sus capacidades tecnológicas, pueden y de hecho lo hacen, aumentar su experiencia técnica, sus alcances en Investigación y Desarrollo y sus recursos tecnológicos especializados, mediante la celebración de alianzas con pequeñas empresas intensivas en conocimientos especializados (e incluso con grupos de investigación académicos), las cuales reciben retroalimentación, apoyos gerenciales, soporte en sus capacidades de manufactura, marketing, etc. y, algo muy importante, financiamiento rápido para proseguir con sus investigaciones, en un ambiente financiero poco dispuesto o incapaz de extender tales recurso a precios razonables. En éste mismo sentido pudiera dimensionarse la figura de Venture Capital o Capital de Riesgo, para generar nuevas empresas de base tecnológica donde, por definición, los inversionistas de riesgo no se asumen únicamente como capitalistas, sino como aliados en la formación y puesta a punto de la empresa emergente, dado que además colaboran con su tiempo y capacidades profesionales para el éxito del negocio, lo cual los aparta de la actual figura de las SINCAS.

REDUCCION DE RIESGOS

Las alianzas pueden ser usadas de manera extensa por aquellas empresas embarcadas en la aventura de desarrollar grandes proyectos, donde las erogaciones son cuantiosas. Un ejemplo, es lo que hizo Boeing para desarrollar su 767, para lo cual requería una inversión multimillonaria y un rápido incremento en su competitividad en un entorno incierto. La solución

fue repartir el riesgo entre unidades pequeñas de asociados expertos y clientes potenciales, quienes contribuyeron a la aventura. De manera similar procede la industria automovilística, que ahora debe incursionar en la informática, el desarrollo de partes especializadas, nuevos materiales, elementos de telecomunicaciones, etc. Es claro que lo mismo rige para las actividades extractivas y prospectivas, así como en proyectos de creación de infraestructura. En otro orden de ideas, existe el riesgo político ante la eventualidad de penetrar nuevos mercados, ahí el contar con un socio bien relacionado con el gobierno y con amplio conocimiento de los puntos finos de la política interna y las peculiaridades de la cultura de negocios, resulta vital. Caso concreto, China, que posee como país una tremenda gama de oportunidades para nuestras empresas, pero de difícil acceso. Y digo China sólo como un ejemplo, pero pudiera decir México o Perú respecto de inversionistas canadienses, norteamericanos, japoneses, etc. y creo que todos sabemos una larga lista de historias equívocas que hubiesen podido ser evitadas si se hubiera contado con un socio experto y nativo.

OBTENER ECONOMIAS DE ESCALA

Los socios estratégicos pueden consolidar sus operaciones, especializándose en lo que cada uno hace mejor, a fin de maximizar su eficiencia y obtener economías de escala. Ejemplo, dos firmas trabajando conjuntamente pueden racionalizar su producción transfiriendo la manufactura entera de un componente determinado o de un producto, a la instalación asociada de menor costo. El alto volumen de producción en esa instalación conduce adicionalmente a economías de escala. En caso de un alto crecimiento de la demanda, las empresas pueden de inmediato tomar ventaja de la inversión en larga escala y de las economías de escala asociadas, con la seguridad de que más de una empresa absorberá muy rápidamente el volumen de incremento. A la inversa, sobre todo en industrias maduras, los socios pueden consolidar y retirar la capacidad excesiva de manera gradual y ordenada, evitando los problemas de barreras de salida y reteniendo los beneficios de escala por un largo período de tiempo. Otro ejemplo, sería crear

una empresa conjunta, que sirva como unión de compras, o como comercializadora común, prestadora de servicios, etcétera.

BLOQUEAR A LA COMPETENCIA

Las alianzas también sirven para prevenirse del avance de la competencia, aventajándoles mediante el recurso de limitarles el acceso a distribuidores preferenciales o a proveedores tácticos, de tal manera que se les dificulte lograr materias primas, tecnología o canales de distribución. Dado que las alianzas requieren el compromiso de los socios para el logro de sus objetivos comunes, un proveedor táctico asociado, jamás pondría a disposición de la competencia ni productos nuevos, ni insumos críticos, ni tecnología sensible. De igual manera, es factible cortar la entrada de un competidor a un nuevo mercado, mediante un convenio expreso entre los aliados. Es decir, la idea es que mediante una alianza podemos usar los recursos de los socios y cubrir mercados o nichos y, al mismo tiempo, poner lejos del alcance de la competencia esas mismas facilidades. Otra posibilidad que se usa ante competencia que gana fuerza rápidamente, radica en golpear su fuente secundaria de ingresos para distraerle, desestabilizarle y obligarle a disminuir su efectividad, apoyando a un aliado para competir agresivamente en ése nicho de mercado de donde la competencia obtiene sus ingresos secundarios.

ALIARSE CON LA COMPETENCIA

Suena duro y de hecho lo es. A primera vista podría plantear más áreas de conflicto que áreas de oportunidad, pero si se reflexiona con mente abierta y conservando la misma actitud común a toda alianza que es la de fortalecerse mutuamente, resulta que siempre hay espacios en los que cabe aliarse con la competencia. Pueden sumar fuerzas en nichos donde no compiten entre sí, pero donde enfrentan comunes competidores, tal es el caso de la alianza entre DEC y Apple en el área bien delimitada de diseño de interfases. O pueden darse alianzas para beneficio de clientes específicos que siempre asocian productos de ambas compañías, aunque en otros campos compitan

ferozmente, tal es el caso de la alianza entre Tandem e IBM en el campo de software de propósito común. Cada vez más compañías, especialmente en las áreas de alta tecnología, encuentran segmentos de mercado donde pueden cooperar o complementarse, aunque en otras sigan siendo competidores.

ÉXITO DE LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS

Independientemente del ámbito en el que se desarrolle una alianza, sea en el renglón de abastecimiento, distribución, servicios o nuevos productos, existen dos puntos básicos que deben quedar muy claros para decidir la suscripción exitosa de una alianza:

1. Deben mejorar las propias fuerzas de cada empresa asociada, a fin de que ello les permita concentrarse en sus propias capacidades, en lo que saben hacer muy bien y construir mayor respuesta competitiva, sin distraerse por demandas de cualesquiera otras actividades que deban realizarse para entregar un producto al cliente, debido a que las empresas pueden descansar en las capacidades complementarias de sus socios.

2. Deben lograr nuevos niveles de flexibilidad y agilidad, para responder de inmediato a los rápidos e impredecibles cambios de los mercados globales, donde los nuevos competidores y productos sustitutivos pueden surgir de cualquier lado y de la noche a la mañana, capturando una sustancial porción del mercado sin que las empresas tengan oportunidad de reaccionar a tiempo.

Esto nos lleva a las dos preguntas clave que debe hacerse una empresa que planea suscribir una alianza. Primera: ¿cuáles son mis propias fuerzas, qué es lo que yo puedo ofrecerle a mi socio?, y segunda: ¿qué necesito, qué fuerzas debe tener mi socio para ayudarme al éxito de mi negocio?

De acuerdo con la forma en que ambas preguntas sean respondidas, así será el marco mental que conduzca el proceso de formación de una alianza,

mismo que matizará tanto el Plan de Negocios, el proceso de constitución y la operación en sí misma.

Ganar con el mínimo de esfuerzo es el ideal de la estrategia y aliarse cuando las fuerzas no son suficientes para competir es una táctica estratégica que se funda en la ley de la ventaja.

Las alianzas estratégicas se pueden establecer mediante:

- Joint ventures (Aventuras Conjuntas)
- Consorcios
- Cooperativas
- Concesiones
- Franquicias

Pudiendo crear o no nuevas entidades o personas morales.

LAS AVENTURAS CONJUNTAS

La formación de aventuras conjuntas se ha incrementado debido a la apertura comercial que como consecuencia de los Tratados de Libre comercio deriva en una cantidad de operaciones comerciales complementarias entre el mercado mexicano y el norteamericano, estrechando los lazos comerciales entre empresas ubicadas en los países firmantes del tratado. Todo esto con el fin de incursionar en nuevos mercados, aprovechando las ventajas de cada uno de los socios, como la tecnología en el caso de las empresas americanas o el bajo costo de la mano de obra y de algunas materias primas de las empresas mexicanas.

Una JOINT VENTURE.- Es la unión de dos o más empresas para la realización de una operación específica, cuya estructura dependerá de la legislación del país donde se celebre, siendo consideradas comercialmente como coinversiones.

VENTAJAS DE LAS JOINT VENTURES

Para el socio local

- 1) Acceso al capital y financiamiento extranjero
- 2) Obtención de tecnología y marcas extranjeras
- 3) Obtención de insumos
- 4) Acceso a mercados de exportación del socio extranjero y probables costos menores por la experiencia del socio extranjero y su competitividad
- 5) Aprovechamiento de las experiencias en administración del país extranjero.
- 6) Eliminación de entrada de competencia extranjera

Para el socio Extranjero:

- 1) Acceso al capital y mercado local
- 2) Aprovechamiento de la administración y experiencia local
- 3) Obtención de mano de obra a bajo costo
- 4) Infraestructura y canales de distribución ya instalados
- 5) Aprovechamiento de los contactos e influencia del socio local
- 6) Penetración de nuevos mercados
- 7) Utilización de capacidad instalada

DESVENTAJAS

- 1) Crear fricciones por las diferencias culturales, filosofía marcas y administración del personal de los asociados.
- 2) Reducir la posibilidad de cooperación con otras compañías
- 3) Presentar riesgos mayores para el socio extranjero al establecer actividades fuera de su país, y asumir riesgos inherentes al país destino.

CAPITULO 4
CASO PRÁCTICO
"RICASAO S.A. DE C.V."

La empresa RICASAO SA DE CV es constituida en 1998, la cual se encuentra ubicada en avenida constitución #220 Zona Industrial, Celaya, Guanajuato.

Su actividad primordial es el empaclado, y maquilado de plásticos y cartones para cualquier tipo de producto, sus principales clientes son empresas importantes como AVON SA DE CV, DEACERO, entre otros, la cual tiene por objetivos hacer una expansión de la misma, el de allegarse de recursos, para la compra de maquinaria, tecnología de punta, tener mas capital de trabajo, hacerse una empresa exportadora a cualquier parte del mundo, por lo que mencionaremos algunos financiamientos o alternativas para el logro de sus objetivos, ya que esta su finalidad es de ser una mediana empresa llegar hacer una empresa altamente competitiva a nivel nacional e internacional.

PROGRAMA INTEGRAL DE APOYO A PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESA

El PIAPYME es un programa de la Comisión Europea y la Secretaría de Economía que busca fortalecer las relaciones económicas, comerciales y empresariales entre México y la Unión Europea.

Visión

Ser el programa de referencia en la concreción de negocios de PYMEs exportando a la UE.

CARACTERÍSTICAS DELPROGRAMA

Nombre	Programa Integral de Apoyo a Pequeñas y Medianas Empresas
Número de convenio	MED/AIDCO/2002/0492
Fecha Inicio	Mayo 2004
DURACIÓN	4 años
Compromisos financiero	24.000.000 € (CE: 12.000.000; Beneficiario : 12.000.000 €)
Contraparte	Secretaría de Economía

Beneficiario	PYMEs
Sector productivo	TODOS
Área de intervención	los 32 Estados de la República Mexicana
Fecha de incorporación del personal	1 junio de 2004
Suscripción del Acuerdo-Marco entre la UE y MX :	13/05/2002
Inicio del Proyecto	15/04/2004
Inicio Operativo	15/08/2004
Límite para la conclusión de contratos en el marco de la ejecución del proyecto	30/11/2006

Objetivo general: Fortalecer las relaciones económicas, comerciales y empresariales entre México y la Unión Europea

Objetivo específico: Incrementar la competitividad y la capacidad exportadora de la pequeña y mediana empresa mexicana.

Los beneficiarios del programa son las pequeñas y medianas empresas, mexicanas, individuales o en grupo, que poseen madurez tecnológica y empresarial y que tengan la posibilidad de exportar, o ya lo estén haciendo, y quieran reforzar o diversificar esta actividad al mercado de la Unión Europea.

Con el fin de aumentar el efecto del programa entre las pequeñas y medianas empresas mexicanas, este programa trabaja con el apoyo de operadores, quienes también son susceptibles de recibir los servicios de capacitación, asistencia técnica e información que facilita el PIAPYME, con el fin de apoyar sus actividades de vinculación con las PYMEs mexicanas.

Operador: organización pública o privada, prestador de servicios, persona física, europea o mexicana, dedicada a apoyar a las PYMEs y quien es el interlocutor entre el PIAPYME y las empresas.

Nota: el CEMUE no proporciona apoyos monetarios ni ofrece crédito.

Los criterios de elegibilidad para ser susceptible de apoyo por parte de PIAPYME son los siguientes:

- Ser una empresa o grupo de empresas mexicanas legalmente constituidas
- Estar clasificada como pequeña o mediana empresa de acuerdo a la clasificación vigente de la Secretaría de Economía:

Sector / tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Pequeña empresa	11-50	11-30	11-50
Mediana empresa	51-250	31-100	51-250

- Tener un año de operación como mínimo
- Ser empresa exportadora o con capacidad de hacerlo, directa o indirectamente
- Estar ubicada en territorio nacional
- Tener la posibilidad de participar con el 30% del costo del servicio

El programa contempla una amplia variedad de actividades con el objetivo de fortalecer la capacidad productiva y exportadora de las PYMEs, grupos de PYMEs y de los operadores. Todos los apoyos que PIAPYME pone a disposición de las empresas mexicanas pequeñas y medianas y de los operadores, se conforman de asistencia técnica europea y mexicana, capacitación y sistemas

de información. El compromiso financiero requerido para cualquier beneficiario del programa es el aporte del 30% del costo del proyecto aprobado.

1) Actividades dirigidas a la empresa individual

Apoyo a las PYMEs en materia de capacitación, productividad y conocimiento de mercados exteriores para incrementar su competitividad y apoyar su internacionalización. El PIAPYME contemplará los proyectos de asistencia individualizada e integral establecidos tras un diagnóstico sobre la PYME, junto con la empresa, a solicitud de ésta.

Productos y servicios:

a) Capacitación y asistencia técnica ligada a la gestión empresarial

Formación integral de la empresa en las áreas que faciliten la gestión y los procesos de toma de decisión

b) Capacitación y asistencia técnica ligada a los procesos productivos

Mejora de procesos productivos para incremento de la productividad, calidad del producto y/o acceso a normalización. Se incluyen empresas de base tecnológica.

c) Capacitación y asistencia técnica ligada al conocimiento del mercado exterior y los procesos exportadores Apoyo en el conocimiento del mercado europeo y mejora de la capacidad para exportar a dicho mercado

2) Actividades dirigidas a grupos de empresas

Estas actuaciones se llevarán a cabo sobre la base de una preparación conjunta entre el grupo en cuestión y el/los consultores especializados, a solicitud del grupo empresarial y con su compromiso financiero

Productos y servicios:

a) Asistencia técnica ligada a los procesos de integración empresarial

Integración de cadenas productivas: Integración tanto horizontal como vertical de grupos de empresas para incrementar el valor agregado de productos nacionales y la parte de insumos nacionales.

b) Asistencia técnica ligada a los procesos productivos y transferencia tecnológica

Integración de procesos productivos: Integración de empresas para facilitar el acceso a la actualización e innovación tecnológicas

c) Asistencia técnica ligada a los procesos de penetración en el mercado exterior

Proyectos integrados de exportación: Creación de consorcios de exportación para crear una estructura compartida con el fin de acceder de manera conjunta y estructurada a los mercados internacionales, en este caso, al mercado de la Unión Europea.

d) Asistencia técnica y capacitación para obtener certificaciones internacionales

3) Actividades dirigidas a operadores y grupos de operadores

Como parte de sus acciones, el PIAPYME apoya a los operadores en su trabajo de vinculación con las PYMEs. En este sentido y sobre la base de una demanda concreta y específica, se ofrecen servicios especializados para los operadores en los siguientes rubros:

a) Asistencia técnica ligada a la capacitación de capacitadores Transferencia de tecnología a los operadores con el fin de transmitir los conocimientos recibidos a las PYMES

b) Apoyo en materia de asistencia técnica a las actividades de los operadores Transferencia de tecnología: Fortalecimiento de Operadores mexicanos a través de la vinculación e integración con entidades de la Unión Europea

4) Actividades dirigidas a alianzas estratégicas

a) Asistencia técnica ligada a la generación de alianzas estratégicas

El CEMUE trabaja para fortalecer y mejorar la capacidad y competitividad tanto de operadores como de PYMES, a través de asistencia técnica sectorial y patentes y licencias. A su vez, esto les permitirá generar alianzas estratégicas exitosas.

5) Actividades en materia de Sistemas de Información

El PIAPYME establece la creación de un portal de integración México – Unión Europea. Así, las PYMES tendrán acceso, en un mismo punto de encuentro, a información relevante sobre las relaciones económicas con Europa. Dicho sitio de referencia servirá de apoyo a la internacionalización de las empresas y fortalecerá los sistemas de información existentes. Asimismo, el CEMUE cuenta con una base de datos del programa.

Este programa es de carácter público, no es patrocinio ni promovido por partido político alguno y sus recursos provienen de los impuestos que pagan todos los contribuyentes. Esta prohibido el uso de este programa con fines políticos, electorales, de lucro y otro distinto a los establecidos. Quien haga un uso indebido de los recursos de este programa deberá ser denunciado y sancionado de acuerdo con la ley aplicable ante la autoridad competente.

Este programa actualmente esta a disposición para cualquier empresa con las características dichas con anterioridad, por lo que se dará una formato de llenado para el programa PIAPYME:

1. Fecha**2.Nombre del Operador (si ya hay contacto)****RFC del Operador****3. Contacto****Nombre de la Empresa****RFC****Nombre del representante legal****Nombre de la persona que establece el contacto****Dirección****Calle****Número****Colonia****Código Postal****Ciudad****Estado****Teléfono****Fax****E-mail****Página Web****4. Perfil empresarial**

Año de establecimiento

Ventas anuales

Número de empleados

Hombres

Mujeres

Principales clientes

Tipo de empresa

¿Cuenta con Depto. de Control de Calidad?

Sí **No**

Giro de la empresa

- Exportador**
- Importador**
- Productor / Fabricante**
- Distribuidor / Comercializador**
- Servicios**

Sector industrial

- Regalos** **y** **Decoración**
- Aeronáutica**
- Automotriz**
- Agroindustria**
- Agricultura**
- Textil-Confección**
- Alimentos** **Procesados**
- Muebles**
- Cuero-Calzado** **y** **Marroquinería**
- Construcción**
- Comercio**
- Electrónico**

- Maquiladoras
 Químico, Farmacéutico y Plásticos
 Software
 Turismo
 Metal mecánico
 Telecomunicaciones
 Otro(s)

Productos y servicios

	Producto o Servicio	Fracción arancelaria	% G.I.N. (Grado de Integración Nacional)
a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
b)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
c)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

5. Perfil Técnico

Si es exportador:

Países a los que exporta

Porcentaje de ventas a la exportación

¿Cuenta con representantes o distribuidores en el extranjero?

Sí No

Si es industria manufacturera:

Principales procesos de producción

Principales Materias Primas

6. Tipo de apoyo requerido

AT o Capacitación Empresas Individuales

- Capacitación Empresarial
 Procesos productivos

Comercio Exterior

Cadenas Productivas

- Proyectos Integrados de Exportación**
- Proyectos Integrados de cadenas Productivas**
- Proyectos de Integración de Procesos Productivos**

Alianzas estratégicas

- Asistencia Técnica Sectorial**
- Alianzas Estratégicas**
- Patentes y Licencias**

Existen diferentes tipos de financiamiento por lo que las empresas tienen que tomar decisiones importantes ya que estas son la fuente de su crecimiento por lo que es necesario ver todas las ventajas y desventaja de los mismos.

La tecnología de punta dentro de una institución o una entidad es importante ya que ahora todo es computadoras, softwares, y demás cosas relacionados con la tecnología hoy en día existen programas mediante los cuales tu puedes adquirir esa tecnología teniendo un respaldo técnico, económico, de las empresas encargadas de estos financiamientos.

FINACIAMIENTO PARA OBTENCIÓN DE TECNOLOGIA DE PUNTA

HPFS PYME TASA 0%

Promoción lanzada al mercado para que la mediana empresa pueda hacerse de tecnología de información a un plazo relativamente corto y con el objetivo de no afectar su flujo de efectivo, ya que tiene una tasa 0% de interés.

Beneficios

Permite realizar la programación de los pagos dentro del flujo de efectivo, ya que desde un inicio sabe cuanto pagara durante los próximos 12 meses.

Permite hacerse de tecnología de punta sin cargo financiero en cómodos pagos.

Características

Venta financiada plazo 12 meses En dólares o pesos Monto mínimo de operación 10,000 dólares o 100,000 pesos (con IVA), no hay máximo. Enganche 30% (enganche e IVA por adelantado) Cobertura garantía: garantía estándar. No para software. Aplican toda la gama de productos HP excepto consumibles.

Condiciones

Una operación al año, no se puede combinar con otras promociones hpsf, solo productos HP, sujeto a aprobación.

Requisitos

Solicitud de crédito / arrendamiento debidamente requisitada y firmada.

Carta de buró de crédito

Estados financieros auditados de 2002 y 2003,
con dictamen de auditor y notas completas.

Estados financieros internos 2004 con antigüedad no mayor a 3 meses,
con relaciones analíticas.

Declaración anual 2002 y 2003 (en caso de no ser auditado)

Declaraciones parciales 2004

Currículo empresa

Acta constitutiva y poderes, alta hacienda y R.F.C.

Comprobante de domicilio reciente

Identificación oficial representante legal

HPFS PYME PESOS

Programa lanzada al mercado para que la pequeña y mediana empresa pueda rentar o adquirir tecnología de punta sin tener que preocuparse por las

diferencias cambiarias ya que sus obligaciones son en pesos y a un plazo relativamente corto.

Características

Arrendamiento puro o venta financiada en pesos Monto mínimo de operación 50,000 pesos (con IVA), máximo 150,000 pesos (con IVA):

Plazo arrendamiento: 24 meses.

Plazo venta: 12 y 24 meses.

Cobertura garantía: garantía estándar. No para software. Aplican toda la gama de productos HP excepto consumibles.

Condiciones

Una operación al año, sujeto a aprobación, mezcla de productos hasta 80% HP y 20% no HP.

Requisitos

Solicitud de crédito / arrendamiento debidamente requisitada y firmada.

Carta de buró de crédito

Estados financieros auditados de 2002 y 2003, con dictamen de auditor y notas completas.

Estados financieros internos 2004 con antigüedad no mayor a 3 meses, con relaciones analíticas.

Declaración anual 2002 y 2003 (en caso de no ser auditado)

Declaraciones parciales 2004

Currículo empresa

Acta constitutiva y poderes, alta hacienda y RFC

Comprobante de domicilio reciente

Identificación oficial representante legal

HPFS ARRENDAMIENTO PURO

El mayor beneficio está en el uso y goce de los bienes, no en la propiedad de los mismos. Con este plan, podrá hacer uso de tecnología de punta sin tener que preocuparse de la obsolescencia tecnológica de los equipos, ya que puede renovar el equipo al vencer el contrato. No afecta su capital de trabajo, para destinarlo a las áreas productivas de la empresa. Mejora sus índices financieros ya que no debe registrar un pasivo oneroso y elimina el impuesto al activo. Las rentas son deducibles de impuestos.

Características

Arrendamiento puro en dólares o pesos

Monto mínimo de operación 15,000 dólares o 150,000 pesos (con IVA)

Plazo arrendamiento: 24 y 36 meses.

Monto mínimo por anexo: 15,000 dólares o 150,000 pesos.

Cobertura garantía: garantía estándar. No para software.

Aplican toda la gama de productos HP excepto consumibles.

Condiciones

Sujeto a aprobación, mezcla de productos hasta 80% HP y 20% no HP.

Requisitos

Solicitud de crédito / arrendamiento debidamente requisitada y firmada. Carta de buró de crédito Estados financieros auditados de 2002 y 2003, con dictamen de auditor y notas complementarias. Estados financieros internos 2004 con antigüedad no mayor a 3 meses, con relaciones analíticas.

Declaración anual 2002 y 2003 (en caso de no ser auditado)

Declaraciones parciales 2004

Acta constitutiva y poderes, alta hacienda y R.F.C.

Comprobante de domicilio reciente

Identificación oficial representante legal

CREDITO DE FINANCIAMIENTO PARA CAPITAL DE TRABAJO Y MAQUINARIA

El grupo Santander Serfin da a conocer un convenio en colaboración con Nacional Financiera y la Secretaria de Economía para otorgar crédito a las micro, pequeñas y mediana empresas, el objetivo principal de este convenio es: Fomentar y permitir el acceso al crédito a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES).

ANTECEDENTES

En el marco de trabajo de enlace financiero que realiza el gobierno de la republica entre micro, pequeña y mediana empresa y la banca, el día de hoy se firma un convenio de colaboración entre la Secretaria de Economía, Nacional Financiera y Banco Santander Mexicano, para otorgar crédito a las PYMEs, en donde la falta de garantías no sea condición que limite su acceso al financiamiento.

Con objeto de agilizar la fluidez y penetración del crédito a las PYMEs, en un esfuerzo conjunto se elaboro un esquema para apoyar alrededor de 8,000 empresas diferentes en toda la republica, que rompe paradigmas con condiciones especiales de tasa, flexibilidad en requisitos, garantías mínimas y donde el proyecto y su viabilidad soporten su otorgamiento.

Cabe destacar que además de las PYMEs actualmente en operación, las de nueva creación también contarán con una opción de financiamiento al verse favorecidas con este nuevo producto.

Esta alianza estratégica se centra en una visión “ganar-ganar”, a través de la cual cada uno de los participantes contribuyen con sus propias estrategias diseñadas para atender a las PYMEs, compartiendo las infraestructuras y riesgos asociados.

BENEFICIOS PARA LAS PYMES

- ✓ Dirigido a PYMES nuevas o en operación
- ✓ Para capital de trabajo o adquisición de activos fijos
- ✓ Sustituye otras fuentes de financiamiento e mayor costo
- ✓ Es un crédito con garantías mínimas
- ✓ Se elimina la garantía hipotecaria
- ✓ Solo se requerirá contar con un obligado solidario, que podrá ser el accionista principal del negocio
- ✓ La tasa más agresiva del mercado para condiciones de crédito similares
- ✓ A tasa fija que dará certidumbre de los pagos
- ✓ Plazos flexibles de hasta 18 meses para capital de trabajo y 36 meses para activo fijo
- ✓ 4 meses de gracia en capital en créditos para activo fijo en empresas nuevas
- ✓ Un nuevo proceso de evaluación y autorización:
 - Santander Serfin adecua sus políticas y procedimientos para este nuevo crédito a la Pyme.
 - Un modelo que simplifica y agiliza el proceso de análisis, resolución, instrumentación y gestión de las propuestas de crédito;
 - Respuesta en el análisis del crédito máximo en 72 hrs. Después de contar con el expediente completo
 - Mayor peso en el análisis de variables cualitativas e información mínima necesaria para tomar un riesgo razonable
 - Utilización de medios electrónicos para agilizar el envío de propuestas.

CARACTERÍSTICAS DEL CREDITO PYMES

Pymes en Marcha

Son empresas que cuentan con al menos dos ejercicios fiscales concluidos.
Antigüedad mínima de 3 años, sus ventas de \$ 1 a 30 millones de pesos

Mecanismo de financiamiento

A. Capital de trabajo

Importe máximo: hasta por \$ 750 mil pesos

Respaldo del crédito: obligado solidario 1 a 1 (*)

Plazo: hasta 18 meses

Tasa y pagos: fijos en todo el crédito

B. Activo fijo

Importe máximo: hasta por \$ 750 mil pesos

Respaldo del crédito: obligado solidario 1 a 1 (*) y bien adquirido

Plazo: hasta 36 meses

Tasa y pagos: fijos en todo el crédito

Porcentaje a financiar: del valor del bien adquirido, solo podrá ser financiado hasta el 80% del valor del mismo, sin exceder el importe máximo.

Pymes Nuevas

Son empresas de reciente constitución y que cuentan con un proyecto con viabilidad para su implantación.

C. Capital de trabajo

Importe máximo: hasta por \$ 400 mil pesos

Respaldo del crédito: Obligado solidario 1 a 1 (*)

Plazo: hasta 18 meses

Tasa y pagos: Fijos en todo el crédito

D. Activo fijo

Importe máximo: hasta por \$ 400 mil pesos

Respaldo del crédito: obligado solidario 1 a 1 (*) y bien adquirido

Plazo: hasta 36 meses

Tasa y pagos: fijos en todo el crédito

Porcentaje a financiar: del valor del bien a adquirir, solo podrá ser financiado hasta el 80 % del valor del mismo

Gracias en capital: opcional hasta 4 meses

Consideraciones comunes:

(*) Obligado solidario 1 a 1 significa que la persona que respaldara con su firma la operación deberá contar con uno o más bienes cuyo valor sea igual del crédito solicitado.

El valor mínimo del financiamiento podrá ser de \$ 50 mil pesos.

La comisión de apertura es del 1.5 %

Las tasas vigentes al 01 de noviembre del 2004 del año en curso son:

Hasta 24 meses

Empresa en operación – 18.14 % anual

Empresa nueva – 18.34 % anual

De 25 a 36 meses

Empresa en operación – 18.43 % anual

Empresa nuevas – 18.63 % anual

Para tener un panorama amplio acerca de lo que es maquinaria y capital de trabajo se define a continuación:

Capital de trabajo: adquisición de materias primas, insumos refacciones, mano de obra, gastos de fabricación, inventarios, ventas futuras, entre otros.

Activos fijos: Adquisición de inmuebles o remodelación, en estos casos, el bien adquirido será sujeto de inscripción en el registro público de la propiedad; equipo y maquinaria (estos bienes podrán haberse adquirido con 120 días previos a la fecha de disposición del crédito)

NOTA: Se podrá solicitar dos créditos simultáneos donde el máximo importe del financiamiento sea de \$ 1 millón de pesos solo para empresas en marcha.

Requisitos básicos para la formación del expediente para ser sujeto crédito:

Solicitud de crédito (ries-064)

Solicitud de burós de crédito Persona Moral (ries-068)

Solicitud de burós de crédito persona física (ries-014)

(Obligado solidario y persona Física con actividad empresarial)

Estados financieros: ejercicio 2003

Declaración anual de impuestos ejercicio 2003

La documentación complementaria en caso de ser sujeto al crédito:

Estados financieros: ejercicio 2002

Declaración anual del impuesto 2002

Estado financiero parcial del ejercicio 2004 no mayor a 60 días.

Acta constitutiva con poderes

Alta de hacienda

Cedula fiscal

Comprobante de domicilio del acreditado y obligado solidario

Acta de matrimonio del obligado solidario

Identificación oficial del representante legal y obligado solidario:

- credencial de votar (IFE)
- pasaporte vigente

Una vez analizados todos los programas, estar estudiando su contenido y las ventajas cada tipo de financiamiento, se ha llegado a cumplir el objetivo de la empresa ya que esta quería analizar las diferentes modalidades que existen de financiamiento, para las diferentes áreas de la entidad, por lo que se le recomienda a RICASAO S.A. de C.V. llevar acabo cada uno de estos financiamientos teniendo la seguridad que su empresa es optima para cumplir con cada requerimiento o limitante que le proporcione el programa.

CONCLUSION

Al término del estudio realizado se aclararon varios puntos los cuales al inicio quedaban en el aire, se analizó detalladamente cada uno de estos, el estudio se basó en diferentes fuentes e interpretaciones para poder llegar al objetivo del estudio que es la de saber las diferentes fuentes de financiamiento de las medianas empresas, se cumplió con la meta establecida la de saber y descubrir que cualquier entidad por muy pequeña o por muy grande tiene necesidades, las cuales tiene que cubrir con respecto a las necesidades de la gente y de la economía de un país o a las necesidades de su propia integración.

Las pequeñas y medianas empresas tienen un fuerte potencial económico dentro de cada país ya que estas son la de mayor porcentaje de lo que se integra el PIB (producto interno bruto), actualmente necesitamos tener una mentalidad de “ganar-ganar”, eso es pensar con calidad, hacer las cosas desde el inicio bien, y ser competitivos, ser mejor que la gente que te rodea, si desde un principio tenemos esa mentalidad y nos quitamos el miedo que siempre ha existido el de fracasar, vamos a llegar hacer personas exitosas.

Por lo que recomiendo consultar las diferentes instituciones, organismos, entidades y organizaciones que nos pueden ayudar para el desempeño de nuestras actividades y la creación de mejores productos que cumplan los requisitos del consumidor para su mayor satisfacción.

BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS GALICIA, Fernando, **Administración de recursos humanos**, 5ta. ed., Editorial Trillas, México, 1999.p.p.565
- DI COSTANZO, Juan, **Desarrollo de sistemas de franquicias**, Editorial Mc Graw-Hill, México, 1997.p.p.415
- EVANS, James R., **La administración y el control de la calidad**, Editorial International Thomson Editores, México, 2000.p.p.652
- HERNÁNDEZ, Sergio, **Introducción a la administración, un enfoque teórico-práctico**, Editorial Mc Graw Hill, México, 1997.
- HUERDO LANGE, Juan, **Como multiplicar su negocio**, 5ta ed., Editorial Trillas, México, 1989.p.p.200
- MONTOYA MANFREDI, Ulises, **Derecho comercial**, 9na ed., Editorial Grijley, lima, 1998.
- MUNICH, Galindo, **Fundamentos de administración**, Editorial Trillas, México, 2001.p.p.534
- PERDOMO MORENO, Abraham, **Elementos básicos de administración financiera**, Ediciones Contables y Administrativas S.A., México, 1998.
- REYES PONCE, Agustín, **Administración de empresas teoría y practica**, Editorial Limusa, México, 1997. p.p.468
- RUIZ MARQUILLO, Darwin, **Organización y administración de la empresa**, Editorial Libertad EIRL, Perú, 1996.
- RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, **Como administrar pequeña y mediana empresa** , Editorial ECASA, México DF., 1993.p.p.356
- RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, **como administrar pequeña y mediana empresa**, 4ta ed., Editorial Internacional Thomson Editores, México, 1997.

LEGISLACION

Reformas a la ley del Ministerio de economía, industria y comercio (MEIC)
Art. 1, 2,3.

OTRAS FUENTES

[www.lafacu.com/finanzas/programa de las pequeñas y medianas empresas](http://www.lafacu.com/finanzas/programa%20de%20las%20peque%C3%B1as%20y%20medianas%20empresas)

www.google.com.mx

www.gestiopolis.com

www.yahoo.com.mx

www.monografias/administracion.com

ISO 9000:2000. Sistemas de gestión de la calidad- fundamentos y
vocabulario