



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

FACULTAD DE INGENIERÍA

**TEMA:
REESTRUCTURACIÓN DE UNA MICROEMPRESA
FAMILIAR A TRAVÉS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

**TESIS PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
INGENIERO INDUSTRIAL**

**PRESENTA:
ANTONIO ALDAYTURRIAGA MORALES**

**DIRECTOR DE TESIS:
ING. VÍCTOR RIVERA ROMAY**

MÉXICO, AÑO 2005.

m 343623



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

**A Dios, por ser mi Señor y
la luz de mi vida.**

**A mi esposa Irene,
mi amor y admiración.**

**A mis padres,
Antonio y María de Jesús,
mi amor y respeto.**

**A mi abue Carmen,
a mis hermanos Adrián y Ale,
a Jesús, a Carmen y Amado.**

**A mis abuelos, tíos y primos,
de los que he encontrado apoyo.**

**A mi Universidad,
a mi Facultad de Ingeniería,
a mis maestros y en especial
al Ing. Víctor M. Rivera Romay
por haberme guiado y compartido
su conocimiento y experiencia.**

**A todos mis amigos,
por estar presentes en
todo momento.**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1 LA MICROEMPRESA FAMILIAR.	
1.1 LA MICROEMPRESA FAMILIAR.....	3
1.1.1. Definición de microempresa familiar.....	3
1.1.2. Lo que distingue a las empresas.....	6
1.1.3. Información sobre las empresas en México.....	8
1.1.4. Empresas familiares en Estado Unidos.....	11
1.1.5. La ingeniería industrial y su relación con las empresas.....	12
1.2 EL EMPRENDEDOR.....	14
1.2.1. Definición.....	15
1.2.2. Tipos de emprendedores.....	15
1.2.3. Perfil del emprendedor.....	16
1.2.4. Tips para triunfar como emprendedor.....	16
1.2.5. El empresario eficaz.....	17
1.3 LA IDEA.....	18
1.3.1 La oportunidad está cerca.....	18
1.4 LA FAMILIA.....	20
1.4.1 Sistema familia-empresa.....	21
1.4.2 La formación de una familia unida.....	23
1.5 DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	24
1.5.1 Debilidades específicas.....	25
1.5.2 Las dificultades en las familias emprendedoras.....	26

CAPÍTULO 2 TEORÍA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

2.1 INTRODUCCIÓN	27
2.2 DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN	27
2.2.1 Planeación táctica y estratégica.....	28
2.2.2 Partes de la planeación.....	29
2.3 DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	30
2.3.1 Ventajas de la planeación estratégica.....	30
2.3.2 Limitaciones que pueden existir para la implantación de la planeación estratégica formal	30
2.4 METODOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	31
2.4.1 Misión.....	31
2.4.2 Principios y valores.....	33
2.4.3 Diagnostico de la situación actual.....	33
2.4.4 Activos Estratégicos.....	35
2.4.5 Pasivos Estratégicos.....	35
2.4.6 Establecimiento de objetivos.....	35
2.4.7 Rompimiento de paradigmas.....	36
2.4.8 Desarrollo de estrategias.....	37
2.4.9 Plan de negocio.....	37
2.4.10 Implantación.....	38
2.4.11 Control.....	38

CAPÍTULO 3 MICROEMPRESA FAMILIAR FOTO ALDAY.

3.1 ANÁLISIS DE LA MICROEMPRESA FAMILIAR FOTO ALDAY	39
3.1.1 El emprendedor.....	39
3.1.2 Modo de trabajar del emprendedor.....	40
3.1.3 La idea.....	41
3.1.4 La familia y el negocio.....	42
3.2 ANÁLISIS CUALITATIVO	43
3.2.1 Situación legal.....	43
3.2.2 Giros.....	43
3.2.3 Ubicación y tamaño.....	44
3.2.4 Los productos que se han vendido.....	45
3.2.5 Control de los gastos.....	45
3.2.6 Inversiones fijas.....	46
3.2.7 Análisis por áreas.....	46
3.2.8 Conclusiones del análisis cualitativo.....	47
3.3 ANÁLISIS CUANTITATIVO	47
3.3.1 Flujo del análisis cualitativo.....	47
3.3.2 Conclusión y análisis de la recopilación y almacenamiento de datos (hasta 1998).....	68
3.3.3 Conclusión y análisis de la recopilación y almacenamiento de datos (hasta 2000).....	69
3.3.4 Conclusión y análisis después del estado de resultados.....	70
3.3.5 Recomendaciones después del análisis cuantitativo.....	72
3.3.6 Consideraciones finales.....	72

CAPÍTULO 4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN FOTO ALDAY.

4.1 INTRODUCCIÓN.....	74
4.2 MISIÓN, VISIÓN.....	74
4.3 PRINCIPIOS Y VALORES.....	76
4.4 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	78
4.5 ACTIVOS ESTRATÉGICOS.....	81
4.6 PASIVOS ESTRATÉGICOS.....	82
4.7 OBJETIVOS.....	83
4.8 ROMPIMIENTO DE PARADIGMAS.....	84
4.9 ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS.....	85
4.10 PLAN DE NEGOCIO.....	86

CAPÍTULO 5 COSTO – BENEFICIO EN FOTO ALDAY.

5.1 EL COSTO DE LA PLANEACIÓN EN FOTO ALDAY.....	95
5.2 EL BENEFICIO DE LA PLANEACIÓN EN FOTO ALDAY.....	100

CAPÍTULO 6 RESULTADOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN FOTO ALDAY.....

104

CONCLUSIONES.....	109
-------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA.....	113
-------------------	-----

INTRODUCCIÓN

Las microempresas familiares han sido punta de lanza para el desarrollo de los países y se han convertido en fuente de ingresos así como de unión familiar. El sistema de microempresa familiar tiene características diferentes al sistema de empresa o al sistema de familia ya que la interrelación que existe entre ambos genera otro sistema completamente distinto. Surge cada vez más la necesidad de que existan las condiciones necesarias en la sociedad para alentar, motivar e incentivar a las microempresas.

La planeación y las empresas han estado vinculadas desde que el hombre existe, ambas han sido piezas claves para el desarrollo de la humanidad. Las empresas han evolucionado a lo largo de la historia y en la actualidad el sistema económico está basado en ellas. La planeación a largo plazo fue y es una herramienta que la mayor parte de las grandes empresas utilizó o utiliza para crecer y que en las microempresas se conoce poco o nada de ella.

En la actualidad con la globalización y la gran competencia, las microempresas están desapareciendo en lapsos muy cortos, todo esto debido a múltiples factores y uno de ellos es a los grandes monopolios existentes y por otra parte a la falta de visión que tienen los emprendedores creadores de microempresas.

Sin embargo tenemos que dejar claro que un gran número de empresas grandes surgieron de microempresas y existió una persona visionaria, emprendedora, tuvo una idea, consiguió los recursos y planeó a corto, a mediano y largo plazo para consolidar su empresa.

Este trabajo es un estudio sobre la microempresa familiar y la relación que puede tener con la planeación estratégica en especial con la microempresa familiar Foto alday.

Los alcances de esta tesis son en específico poder reestructurar de una forma armónica la microempresa familiar mencionada desde todos los análisis específicos de la planeación estratégica.

La empresa Foto Alday es una microempresa familiar que está en una situación compleja en todo su entorno. El emprendedor siempre ha querido crecer pero las condiciones no las ha encontrado para ello. La familia siempre ha jugado un papel específico algunas veces para beneficio de la empresa y otras para perjuicio.

La planeación estratégica se propone como herramienta para que la microempresa familiar Foto Alday pueda crecer de forma sustantiva y equilibrada.

Se analizarán las ventajas, desventajas, oportunidades y amenazas, cualitativa y cuantitativamente y se tomarán conclusiones al respecto.

Finalmente se propondrá un plan de negocio específico para Foto Alday y se analizará el costo y el beneficio de la planeación en sí y de su implantación.

CAPÍTULO 1 LA MICROEMPRESA FAMILIAR.

1.1 LA MICROEMPRESA FAMILIAR.

1.1.1 DEFINICIÓN DE LA MICROEMPRESA FAMILIAR.

Las empresas familiares han existido a lo largo de la historia de la humanidad. Desde que el hombre existe, ellas han aparecido como un medio de eficiencia social y de impulso técnico.

Directa e indirectamente la mayoría de los seres humanos se han encontrado inmersos en un ambiente empresarial siendo personas que en algunas ocasiones trabajan para los dueños o en otros casos siendo personas generadoras de empleos. Las empresas familiares han sido y siguen siendo distribuidoras de todo tipo de riqueza en especial material, social e intelectual. Así también las empresas han sido motor de desarrollo técnico el cual ha traído beneficios directos e indirectos para el hombre.

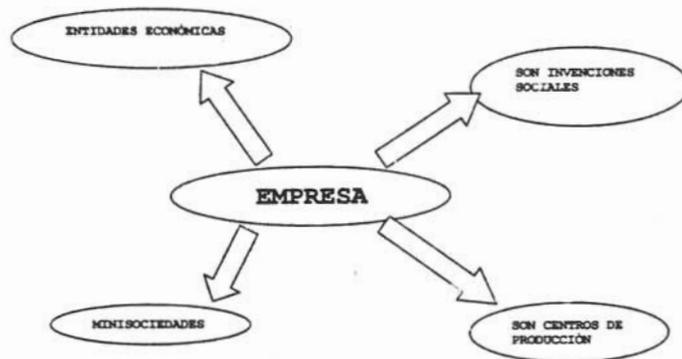
Las empresas a lo largo de la historia han evolucionado en muchos aspectos y en ellos se han tenido varias definiciones del significado, como por ejemplo¹:

- a) Las empresas son invenciones sociales, es decir, las personas las crean con fines específicos en un momento dado de la historia para que proporcionen algunos bienes y servicios necesarios, varias veces con la aplicación de alguna tecnología en particular.
- b) Las empresas son centros de producción o transformación en donde los materiales, la información y las personas son importadas, transformadas en productos necesarios, y en algunos casos son exportadas.
- c) En el sector privado, las empresas son entidades económicas que existen sólo para satisfacer metas económicas.
- d) Las empresas son entidades sociales o "minisociedades". Constituyen el escenario en el cual se reúnen las personas para tratar de alcanzar las metas económicas y/o de otra clase. Los miembros de ésta encuentran la manera de trabajar juntos, de resolver sus problemas, de hacer frente a los conflictos que surgen y de mantener a la empresa como una entidad social.

¹ BIBLIOTECA DEL INGENIERO INDUSTRIAL, TOMO 1 Págs.185-187. de a-f

- e) Las empresas son un conjunto de personas, cada una con diferentes necesidades, expectativas y metas, colocadas en una situación de cooperación para lograr las metas de la empresa. Al hacerlo, sin embargo, las personas esperan poder lograr algunas de sus metas personales. No hay razón para esperar que las personas se comprometan con las metas de la empresa a menos que las funciones de éstas, la estructura de la entidad, el diseño de las tareas y el estilo administrativo, alimenten una esperanza razonable de lograr las metas individuales.
- f) Las empresas son sistemas sociotécnicos abiertos. En muchos sentidos, esta definición comprende a todas las anteriores. Se supone que las empresas son sistemas abiertos a las demandas, las fuerzas y los requisitos circundantes del medio.
- g) Es una entidad económica en la que se combinan el capital (dinero), bienes y esfuerzo personal para la obtención de utilidades.

Todas estas definiciones de empresa han sido o son adecuadas en determinados panoramas y situaciones.



Por lo que respecta a una *microempresa* la clasificación en México dice que son aquellas que tienen menos de 30 empleados y ventas anuales de hasta \$ 900,000² y algunos autores señalan que las ventas anuales son hasta \$ 1,500,000.³ El tamaño de la empresa se mostrará en una tabla que complementa dicha información.

² SECOFI, Compendio estadístico de la Industria Nacional, noviembre de 1997.

³ RIVERA VÍCTOR, "Apuntes de planeación estratégica", sem. 98-II

Con lo referente a una empresa familiar se puede decir que tiene que cumplir los siguientes requisitos:⁴

- I Que el grupo lo constituyan sólo padres e hijos; es decir, que se extienda a dos generaciones físicas.
- II El control accionario real lo tenga la familia.
- III La familia es el grupo que dirige.
- IV Los activos familiares comprometidos en la empresa suponen por lo menos un 25% del patrimonio total familiar.

Cabe mencionar que otros autores señalan a la empresa familiar no sólo constituida de padres y de hijos sino de parientes en su totalidad por eso hablan de empresa familiar de primera, segunda y tercera generación donde ya entran los nietos del precursor.

Es por tanto que una microempresa familiar es un ente distinto el cual tiene características especiales que la diferencian de los demás tipos de empresas.

Así por tal motivo la definición de microempresa familiar sería:

Es un sistema sociotécnico en la que se combinan el capital (dinero), bienes y esfuerzo personal para la obtención de utilidades; y en donde el propietario, control accionario y dirigente es una familia teniendo como máximo 30 empleados y con ventas anuales menores a \$ 1,500,000.

Ésta es una definición extraída de los libros y de los expertos en el tema, sin embargo en mi opinión no todo es completamente verdadero ya que si la mayoría de los elementos se cumplen se puede considerar en el campo de una microempresa familiar.

Cabe mencionar que en el sector comercial el margen de utilidad entre lo que se compra y lo que se vende puede ser muy bajo así que las ventas anuales pueden ser superiores a las que se plantea aunque las utilidades no sean así, por otra parte también se puede tener el control accionario entre hermanos e hijos de los hermanos y no por ello deja de ser una empresa familiar y también varía el número de empleados dependiendo del giro de la empresa, lo cual lo veremos en una gráfica posterior.

⁴ GINEBRA JOAN, "Las empresas familiares", Pág. 18

1.1.2 LO QUE DISTINGUE A LAS EMPRESAS⁵

<i>Giro</i>	Actividad a la que se dedica.
<i>Ubicación</i>	Lugar donde se localiza.
<i>Tamaño</i>	Consideraciones de medida y ventas.

El giro de las empresas se pueden agrupar por lo principal de su objetivo u ocupación en:

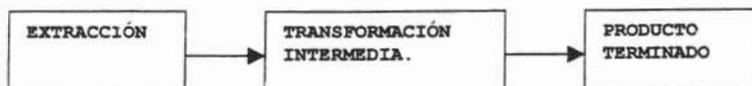
- Comercial:
 - Venta al público o usuario.
 - Revendedor, distribuidor e intermediario.
- Industrial:
 - De extracción primaria.
 - De transformación intermedia.
 - De transformación final.
- Servicios:
 - Públicos.
 - Distribución y transportes.
 - Financieros.
 - Otros.

Giro comercial:

Las empresas cuyo giro es comercial se dedican a la compra y venta de productos. Se denominan de venta al público cuando los artículos van directamente a los consumidores. El revendedor es aquel que compra en grandes cantidades y vende a otros comerciantes. Se dice que vende al mayoreo cuando por la cantidad de piezas vendidas se justifica dar un precio más bajo y al menudeo cuando se vende pieza por pieza al consumidor.

Giro Industrial:

Llamado también de TRANSFORMACIÓN. Son las empresas que les hacen cambios a los productos a través de procesos llamados industriales hasta convertirlos en productos terminados para el consumo del público en general.



⁵ NAFINSA, "La empresa y el empresario", Págs. 23-27

Al igual que en la comercial, en el giro industrial se realizan diferentes tipos de actividades; cuando se extraen los productos directamente de la naturaleza se llama industria primaria.

En la Industria primaria encontramos a la minería y la pesca; los productos que se extraen pasan al comercio o a otras industrias para continuar su transformación. La empresa que recibe estos materiales en su estado natural y los avanza en su transformación se conoce como Empresa de Transformación Intermedia. La empresa que completa su transformación para su comercialización y consumo definitivo es la Empresa de Transformación Final.

Giro de servicios:

Las empresas con este giro no transforman ni comercializan productos, sino que primordialmente obtienen sus utilidades al dar un servicio.

UBICACIÓN.

Es el domicilio de la empresa , el lugar donde se le puede localizar y tratar los negocios.

TAMAÑO.

Usualmente se clasifican en relación al número de trabajadores y a las ventas anuales:

TAMAÑO	# DE EMPLEADOS	VENTAS ANUALES EN \$
Micro	Hasta 15	Hasta 900,000
Pequeña	De 16 hasta 100	Hasta 9,000,000
Mediana	De 101 hasta 250	Hasta 20,000,000
Grande	Más de 251	Más de 20,000,000

Pero también existe una clasificación de empleados correspondiente al giro y al tamaño demostrado en la siguiente tabla.⁶

ESTRATO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO	De 1 a 30	De 1 a 20	De 1 a 20
PEQUEÑA	De 31 a 100	De 21 a 50	De 21 a 50
MEDIANA	De 101 a 500	De 51 a 100	De 51 a 100
GRANDE	Más de 500	Más de 100	Más de 100

⁶ EMPRENDEDORES, "Las Mypes en el mundo", abril 2002, pag.6

¿QUÉ TIENEN LAS EMPRESAS?

Dueño:	A quien pertenecen.
Trabajadores:	Quienes hacen las actividades.
Materiales:	Que venden o transforman.
Obligaciones:	Compromisos adquiridos.
Utilidades:	La razón de su existencia.

1.1.3 INFORMACIÓN SOBRE LAS EMPRESAS EN MÉXICO.⁷

Para comprender la trascendencia de este planteamiento, es interesante mencionar que en la composición de la planta productiva nacional está fuertemente representada la micro y pequeña empresa. En efecto, de acuerdo a los resultados de una investigación realizada por el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) y Nacional Financiera destaca el hecho que en México de un total de 1.3 millones de unidades productivas establecidas, la micro, pequeña y mediana empresa representa el 98%; además absorbe más del 50% de la mano de obra y aporta el 43% del producto, proporción que es equivalente a 11% del PIB.

Cada año, alrededor de 40,000 nuevos negocios tratan de emerger, sin embargo sólo el 30% logra sobrevivir el primer año.⁸

Por otra parte de ese conjunto de negocios 97% es micro; 2.7% pequeñas y 0.3% medianas.

Otro estudio plantea que 96.4% son micros, 2.7% son pequeñas, 0.8% medianas y 0.1% grandes.⁹

En complemento de esta información tenemos que la distribución de las empresas en México según el censo de la INEGI de 1999 nos muestra que el 95.7% son microempresas, el 3.1% pequeñas, el 0.9% medianas y el 0.3% grandes. Según los empleos que generan el 49% corresponde a las microempresas, el 21% a las grandes, el 15% a las pequeñas y el otro 15% a las medianas.¹⁰

Así mismo 57% son empresas dedicadas al comercio; 31% a los servicios; 11% al sector manufacturero y el 1% restante a la industria de la construcción.

Como es natural la concentración económica y de población se concentra en pocas entidades federativas del país y es un patrón que se refleja en la

⁷ SECOFI, "Compendio estadístico de la Industria Nacional", noviembre de 1997.

⁸ Secretaría de Economía. www.economia.gob.mx

⁹ RIVERA, VÍCTOR, "Apuntes de planeación estratégica", sem. 98-II

¹⁰ Censo Económico de 1999, INEGI

localización de estas empresas: 61% de los establecimientos se ubican en el D.F., Jalisco, Estado de México, Nuevo León, Guanajuato, Puebla y Veracruz.

Evidentemente la aceptación que pueden tener ciertos apoyos integrales que se ofrecen a la micro y pequeña empresa, sobre todo aquellos relacionados con la asistencia técnica, la capacitación y la asesoría, está muy relacionada con el nivel cultural y de preparación profesional del empresario. Por ello es importante tener en cuenta los resultados sobre estos aspectos que proporciona el estudio mencionado. Destaca, por ejemplo, el hecho de que el 38% de los empresarios al frente de los más pequeños negocios tiene un nivel de escolaridad de primaria o menor, en tanto que en la pequeña y mediana empresa, 56% y 63%, respectivamente, tienen estudios profesionales.

El 62% de las micros y pequeñas empresas está integrado en las sociedades familiares; En tanto que el 51% de las empresas medianas se organizan como sociedades sin integración familiar.

A su vez, 50% de los empresarios propietarios de estos tipos de empresas basa la fijación de sus precios en el costo de las materias primas.

El 62% de las micro y 50% de las pequeñas empresas invierten la gran mayoría de sus utilidades en materias primas; en tanto que la mediana empresa destina el 48% de sus utilidades a la compra de maquinaria y equipo.

Cerca del 72% de las microempresas tienen como cliente principal al consumidor final, en tanto que la pequeña y mediana empresa destina sus productos y servicios a otro tipo de clientela.

El 61% de las microempresas efectúa sus ventas de contado; por otro lado 72% de las pequeñas y el 75% de las medianas lo hacen a crédito.

En promedio, 50% de los empresarios de estos segmentos, está dispuesto a recibir capacitación gerencial.

Cabe mencionar que sólo 23% de las microempresas y casi 50% de las pequeñas y medianas solicitaron crédito en los seis meses previos a la realización del estudio. El 50% de los negocios más pequeños y 71% de los pequeños y medianos han dirigido sus solicitudes de crédito a la banca comercial y han señalado que las principales dificultades que enfrentaron fue la complejidad de los requerimientos para los trámites y las elevadas garantías.

La importancia social de estas empresas se deriva del uso intensivo de la mano de obra que requieren en sus procesos productivos. En promedio, una microindustria emplea a nueve trabajadores, una pequeña ocupa a 34 y una mediana a 131. Por otra parte la inversión promedio por establecimiento asciende a 10, 000 pesos para la microempresa; 54,000 pesos para la pequeña y a 321,000 pesos para la mediana.

De lo anterior se desprende que el monto de la inversión para la generación de empleos es significativamente baja en la micro y en la pequeña empresa, en comparación con las de tamaño mediano. Los datos revelan que para generar un empleo en una microindustria se requiere, en promedio, de una inversión aproximada de 1,000 pesos, en tanto que en una empresa pequeña es de 1,600 pesos y una mediana de 2,400 pesos.

En cuanto a la productividad, los datos indican que este tipo de empresas produce un valor agregado importante. En el caso de la microempresa representa 39% del valor bruto de la producción, mientras que en la pequeña empresa es de 36% y en la mediana es de 35%.

Sólo el 26% de las micro, pequeñas y medianas empresas provee de bienes y servicios al sector público y a la gran empresa.

Por lo que se refiere al desarrollo tecnológico, 53% de las empresas de tamaño micro y pequeño trabaja con lo que se puede llamar "tecnología propia", que básicamente es la adaptación y modificación aplicadas a su proceso de producción y al diseño de sus productos, con ésto se resalta el poco o nulo acceso que tienen estas empresas a la tecnología de punta, lo que repercute en la baja calidad y en una debilidad frente a los retos que impone el mercado abierto.

Asimismo, 47% de las empresas micro, pequeñas y medianas habilita, mediante una capacitación informal, a sus trabajadores.

En particular la microempresa tiene la capacidad de contribuir al desarrollo, al acelerar la generación de empleos y al incrementar el ingreso familiar. Tiene la ventaja de aprovechar los recursos internos que existen en las áreas rurales y en los pequeños centros urbanos.

Las características de la microempresa son las siguientes:¹¹

- Es dinámica y emprendedora.
- Su campo de acción es preponderantemente local.
- Su patrimonio inicial es relativamente pequeño.
- Su lugar de trabajo es el domicilio del dueño.
- Los empleados suelen ser familiares o personas de mucha confianza del propietario.
- El dueño es el "hombre orquesta", está involucrado en todas las áreas del negocio.

¹¹ NAFINSA, "La empresa y el empresario", Pág. 9

Para la mayoría de las familias el crear un negocio y el mantenerlo tiene similares sentimientos a las que provoca las alegrías, preocupaciones e incógnitas que representa el nacimiento y desarrollo de un hijo.

Todas estas características en las cuales se ve inmerso un empresario al tratar de poner o al estar inmerso en el negocio pueden sonar en unos casos desconsoladoras pero en otros son un reto que les gusta tener y que es parte de su personalidad. Todo ello nos lleva a ver que el empresario en México necesita de capacitación. La pregunta especial podría ser ¿qué es lo más importante y urgente en lo cual el empresario necesita de capacitarse?. Algunos tecnócratas podrían plantear que herramientas sobre la modernización de equipo o de materiales para un mejor funcionamiento de su negocio, los expertos en marketing podrían plantear que la mercadotecnia ya que no se puede vender lo que no se promociona, los legalistas podrían opinar que se tendrían que realizarse reformas en los trámites para poner un negocio y así simplificarlos, los paternalistas dirían que el gobierno debería darnos todos los elementos para que nosotros sólo lo administráramos. Todo ello puede ser parcialmente correcto ya que todos son complemento, sin embargo, una de las herramientas más importantes o hasta indispensable en la cual se debería de capacitar es la "planeación estratégica", ya que en el inicio, supervivencia o crecimiento de cualquier empresa no puede llegar a su éxito sin que este plasmado a donde se quiere llegar. Este punto lo retomaremos en el capítulo 2.

1.1.4 EMPRESAS FAMILIARES EN E.U.

Tenemos una gran influencia de la economía mundial y en especial de la economía norteamericana y por ello daremos un semblante de las empresas familiares en Estados Unidos.

De los 15,000,000 de empresas actualmente en operación, el 90% son controladas por una familia o tienen una fuerte intervención por parte de sus miembros. Esto es muy saludable, a pesar de las mega-fusiones y adquisiciones.

La empresa familiar constituye el 60% del PIB, ofrece empleo a 50 millones de personas (la quinta parte de la población norteamericana). La inmensa mayoría de las empresas familiares son pequeñas y medianas, muchas de las que se llaman "Mom and pop shops" (Tiendas atendidas por mamá y papá).¹²

Sin embargo, a pesar de ser el puntal de la economía, "las empresas familiares no duran mucho". Su vida promedio es de 25 años, sólo el 30% llega a pasar a la segunda generación y de esas empresas sólo la mitad llega a estar en poder de la tercera generación. Encontrar empresas de tradición por más generaciones es como buscar una aguja en un pajar.

¹² GRABINSKY, SALO, "La empresa familiar", Pág. 163- 165.

Otras cifras espectaculares¹³ señala que en E.U. la proporción de empresas familiares es de 96 por cada 100. Aunque sea de paso también las empresas familiares no llegan a contarse entre las grandes por diversas situaciones. Siguiendo con las cifras se dice que el 96% de las empresas no sobrepasaban los 25 años de existencia corroborando lo arriba planteado.

Todos estos datos pueden sonar desconsoladores para todos aquellos empresarios que al empezar no sólo quieren poner un negocio sino que sueñan con tener grandes emporios.

Sin embargo y con todo ello también existe datos que alientan sobre empresas familiares¹⁴ y es que en un boletín de la Escuela de Negocios de Harvard menciona que de las 500 empresas de FORTUNE, 150 son familiares y otros sostienen que son realmente 175.

1.1.5 LA INGENIERÍA INDUSTRIAL Y LA MICROEMPRESA FAMILIAR.

La relación entre Ingeniería Industrial y empresa ha sido estrecha en las grandes empresas, sin embargo entre las micros, pequeñas y medianas debería de ser mayor o en otros casos se necesitaría empezar por utilizar herramientas de Ingeniería Industrial en las empresas pero muchos empresarios desconocen lo que la Ingeniería Industrial puede ayudarles en cualquier área de su empresa y para ello empezaremos con la definición de Ingeniería Industrial.

La *Ingeniería Industrial* es una profesión en la cual se aplica juiciosamente el conocimiento de las ciencias matemáticas y naturales, obtenido mediante el estudio, la experiencia y la práctica, con el fin de determinar las maneras de utilizar económicamente los materiales y las fuerzas de la naturaleza en bien de la humanidad.¹⁵

La *Ingeniería Industrial* se ocupa del diseño, mejoramiento e implantación de sistemas integrados por personas, materiales, equipo y energía. Se vale de los conocimientos y posibilidades especiales de las ciencias matemáticas, físicas y sociales, junto con los principios y métodos del análisis y el diseño de ingeniería, para especificar, predecir y evaluar los resultados que se obtendrán de dichos sistemas.¹⁶

¹³ GINEBRA JOAN, "Las empresas familiares", Pág. 13.

¹⁴ GINEBRA JOAN, "Las empresas familiares", Pág. 18

¹⁵ SALVENDY GRAVRIEL, "Biblioteca del Ingeniero Industrial", Pág. 29, 1993

¹⁶ SALVENDY GRAVRIEL, "Biblioteca del Ingeniero Industrial", Pág. 29, 1993

En realidad tanto la ingeniería industrial como las empresas están en constante cambio y prueba de ello son los cambios en que se ha envuelto la ingeniería industrial.¹⁷

LA INGENIERIA INDUSTRIAL		
	TRADICIONAL	ACTUAL
CALIDAD	Mantenerla	Generar permanentemente valor agregado al cliente.
PRODUCTIVIDAD	Mejora continua	Mejoras espectaculares (Reingeniería).
RECURSOS	Optimizar materiales	Optimizar recursos materiales, humanos, financieros, etc.

La empresa y la ingeniería industrial tienen mucho en común ya que el sistema que es la empresa debe de optimizar recursos, debe de buscar mejoras espectaculares y generar permanentemente valor agregado al cliente. Las herramientas que la ingeniería industrial ofrece a los emprendedores son muchas en los aspectos técnicos, en los aspectos gerenciales y de toma de decisiones.

Los aspectos técnicos están vinculados constantemente con la mecánica, la química, la electricidad, la electrónica, telecomunicaciones, computación e informáticos y la ingeniería industrial también está vinculada con dichas áreas del conocimiento.

Por otra parte existen herramientas que ayudan a la optimización y a mejorar la calidad de todas las áreas en la empresa así por ejemplo existen la probabilidad y la estadística, el diseño de sistemas productivos, las herramientas de calidad, investigación de operaciones e iniciando por lo básico de la ingeniería industrial como el estudio de tiempos y de movimientos que son importantes en el desarrollo de cualquier área de la empresa. Así también los aspectos de toma de decisiones y administrativos pueden ser potenciados con las herramientas que la ingeniería industrial ofrece como la planeación estratégica, la investigación de operaciones, administración, mercadotecnia, reingeniería, etc. las cuales son de vital importancia en el desarrollo a largo plazo en la empresa.

Sería labor de toda una tesis el poder plasmar la importancia de la ingeniería industrial en la empresa de cualquier giro, tamaño, ubicación por lo que nos abocaremos a lo largo de esta tesis en especial sobre la importancia que tiene la planeación estratégica en el desarrollo de una microempresa familiar.

¹⁷ RIVERA, VÍCTOR, "Apuntes de Planeación estratégica" 98-II

La planeación estratégica es una herramienta que sirve para darle prioridad a lo que es más importante, darle sentido a la empresa como tal, así como de estructurar los elementos en el orden que generen una mayor eficiencia en la empresa.

En México como en muchos lugares no estamos acostumbrados a planear y menos a planear a largo plazo, se vive una cultura del pasado y del presente sin cuidar el futuro, en primer lugar en las personas lo cual como consecuencia se manifiesta en las familias y en las empresas. Es necesario que las empresas que quieren sobrevivir y después crecer tengan una visión a largo plazo y que puedan tener un sistema para lograr los objetivos que se plantean.

1.2 EL EMPRENDEDOR

Uno de las variables determinantes para la creación y desarrollo de la empresa es el emprendedor o empresario. Sin su participación sería casi imposible el poder iniciar y hacer crecer cualquier proyecto.

La literatura al respecto ha sido muy flexible y en muchas ocasiones han tratado la palabra emprendedor y empresario como sinónimos y en esta tesis así se tomarán.

Todos de una o de otra forma somos emprendedores, así por ejemplo las personas que trabajan en el campo donde su empresa es que la parcela tenga una buena cosecha; los estudiantes que su fin es terminar un grado o titularse; las mujeres del hogar cuya empresa es la familia y así podríamos dar una infinidad de ejemplos en donde el que emprende juega un papel preponderante en el resultado final.

México se encuentra en una época en donde necesita personas emprendedoras capaces de afrontar todos los retos de los que la empresa le confiere. Suena soñador o idealista el pensar que todos queramos poner una empresa y poder así aumentar el poder adquisitivo de la familia pero las estadísticas ya antes mencionadas indican la necesidad urgente de compromiso consigo mismos, con sus familias y con la sociedad.



1.2.1 DEFINICIÓN DE EMPRENDEDOR.

La palabra emprendedor proviene del vocablo francés "entrepreneur". Uno de los tantos significados que puede tener el emprendedor es "persona que dirige una empresa y pone a trabajar diversos factores de producción con vistas a producir bienes o brindar servicios".¹⁸

Otros significados pueden establecerse como:

- a) Persona que organiza, dirige y asume los riesgos de una empresa.
- b) Persona imaginativa con un instinto comercial muy desarrollado y dispuesto a tomar riesgos calculados.
- c) Es toda persona de cualquier sexo, edad, religión, estado civil o nacionalidad, que emprende con paciencia, empeño, decisión, mucho trabajo, acciones congruentes y consistentes, con el fin de crear quizás donde antes no había un concepto de mercado, una actividad legal y productiva que beneficie a la sociedad y cuya única acción contra todo y contra todos es la de estar determinado a triunfar.¹⁹
- d) Un empresario es una persona que tiene la obsesión de crear una empresa, cueste lo que cueste.

Salo Gravinsky.

Reforma (Su dinero) 11 de marzo de 1998.

Estas definiciones pueden ser verdaderas total o parcialmente, lo que es importante es que el emprendedor es necesario en toda empresa.

1.2.2 TIPOS DE EMPRENDEDORES.

Existen diversos tipos de emprendedores y los podemos catalogar en tres:²⁰

- a) Los emprendedores técnicos. Personas con inclinación técnica, les encanta inventar cosas y desarrollar ideas para productos nuevos.
- b) Los creadores de organizaciones. Les gusta ver que sus negocios prosperen tanto económica como personalmente. Su principal capacidad está en desarrollar personas, sistemas y estructuras que sirven para alcanzar los objetivos de la organización.
- c) Los negociadores.

¹⁸ [www.http://t1msn.dinero.net/em.asp](http://t1msn.dinero.net/em.asp)

¹⁹ CORDERO, ANTONIO, "Antes de la materia gestión de proyectos", sem. 98-II

²⁰ GIBB DYER, "La experiencia emprendedora", Págs.30-32

1.2.3 PERFIL DEL EMPRENDEDOR.²¹²²

1. Es una persona inquieta, rebelde e inconforme con lo que el medio le ofrece.
2. Obsesiva y con mucha tendencia a explotarse a sí misma.
3. Intuitiva.
4. Personalidad idealista y astuta, preocupada por hacer dinero pero no obsesionada.
5. Interesado por la autonomía, les gusta ponerse a prueba, enfrentar riesgos planificados.
6. Capacidad de concentración para la resolución y búsqueda de salidas exitosas.

El éxito de los emprendedores lo marca el 99% transpiración y el 1% inspiración.

Con ello sugiere que lo más importante en la empresa es luchar una y otra vez por lograr las utilidades deseadas y no golpes efímeros de suerte.

Según una encuesta marca que la edad de los emprendedores varía de entre los 30 y los 40 años, aunque esta franja tiende a ampliarse por diversas causas principalmente el no estar contentos con la situación actual y por la falta de ingresos suficientes para poder vivir "mejor".

Otras características del emprendedor serían:²³

1. Perseverante.
2. Organizado.
3. Independiente dinámico.
4. innovador.
5. Audaz.
6. Disfruta de lo que hace, reacciona a las circunstancias, su fin primordial es obtener utilidades, su labor la considera social, financia sus operaciones en forma interna, trata de no exponer sus proyectos a riesgos innecesarios, tiene un gran espíritu de superación.

1.2.4 TIPS PARA TRIUNFAR COMO EMPRENDEDOR.²⁴

Ningún empresario es igual a otro pero existen algunas características que son similares en ellos, así tenemos:

²¹ GRABINSKY SALO, "El emprendedor", Págs. 13-19 (1-3)

²² [www.http://t1msn.com.mx](http://t1msn.com.mx)

²³ NACIONAL FINANCIERA, "La empresa y el empresario", Pág.18-19

²⁴ GIBB DYER, "La experiencia emprendedora", Págs.32-36

- a) La capacidad para arriesgarse. Son los que toman riesgos calculados, tratan de reducir los riesgos al hacer sus obligaciones y tener tanto control de los resultados como se pueda.
- b) El deseo de competir. Disfrutan del reto.
- c) La capacidad para arriesgarse.
- d) La capacidad para hacer que el trabajo sea agradable.
- e) La creatividad para resolver los problemas.
- f) La capacidad para reconocer las oportunidades.
- g) El compromiso con el negocio. " Viven, comen y duermen con el negocio".
- h) La orientación hacia las metas.
- i) Un optimismo realista.

Todas o varias de estas características son un signo de los emprendedores que buscan ser exitosos.

Ser empresario nunca ha sido una labor sencilla, surgen y surgirán nuevas técnicas y herramientas que tendrán que ser conocidas y usadas para conseguir utilidades a su empresa.

Existen características especiales ya mencionadas que a los empresarios exitosos se les ha identificado sin embargo lo más importante es que salgan adelante en su misión.

México necesita de personas comprometidas en crear y desarrollar nuevas empresas las cuales sean capaces de dar calidad, sean productivas y optimicen los recursos con los que cuenta para generar riqueza.

1.2.5 EL EMPRESARIO EFICAZ.

Muchas personas piensan que el ser efectivo sólo es un mito y que no se puede alcanzar, sin embargo existen personas que han descubierto la manera de ser eficaz como ejecutivo y en especial como emprendedor.²⁵

La efectividad puede aprenderse. La premisa es que todo emprendedor debe de ser efectivo. La inteligencia, la imaginación y el saber son esenciales pero sólo la efectividad los convierte en resultados. El emprendedor eficaz se encarga de planificar, organizar, integrar, motivar y evaluar.

Existen cinco prácticas fundamentales, cinco hábitos mentales que han de adquirirse para llegar a ser un empresario eficaz:

1. Todo empresario eficiente sabe cómo transcurre su tiempo y trabaja sistemáticamente para manejar el escaso lapso que queda bajo su control.
2. Orienta su contribución hacia el exterior, encauza sus esfuerzos hacia los resultados.

²⁵ DRUCKER, PETER, "El ejecutivo eficaz", Pág. 32-33.

3. Construye con fuerzas: las propias, la de los colegas, las de los subordinados y las de las circunstancias, es decir, con lo que le permite edificar. No construye con flaquezas, ni da prioridad a lo que no puede hacer.
4. Se enfoca en pocas áreas mayores, donde una ejecución sobresaliente producirá brillantes resultados. Se obliga a sí mismo a establecer prioridades y a respetar el orden de ejecución de sus decisiones.
5. Toma efectivas decisiones. Establece un sistema, toma pocas pero trascendentes decisiones.

1.3 LA IDEA.

Todos los seres humanos de una o de otra forma tuvimos, tenemos y tendremos ideas. Unas para nuestro bien, otras no tanto o para nuestro mal. La imaginación juega un papel preponderante en el desarrollo de cualquier invento, sin ella sería casi imposible el logro de ellos.

Existen muchas ideas que se han quedado en ellas y que se seguirán quedando, ya sea porque no es factible o porque no existió algún emprendedor que llevara a concretizar dicha idea.

En el caso de los negocios es importante para la creación de empresas que se tenga una idea para iniciar, desarrollar y hacer crecer.

1.3.1 LA OPORTUNIDAD ESTÁ CERCA.²⁶

La mayoría de los expertos manifiestan que las oportunidades se encuentran cerca del propio emprendedor. Para los autores Arthur h. Kuriloff y John M. Hemphill las principales fuentes de ideas para nuevos negocios serían:

1. La invención. Es muy a menudo el resultado de la percepción clara de una necesidad. Desde muy simples hasta muy complejos, muy baratos a muy caros.
2. El interés personal o los hobbies.
3. La observación de tendencias sociales.
4. La observación de las deficiencias de los demás.
5. La observación de una ausencia.
6. El descubrimiento de nuevos usos para cosas ordinarias.
7. La deserción del empleo actual.

²⁶ LUDEVID Y OLLÉ, Ed. ALFA.OMEGA, Págs. 10-11

Las ideas están más cerca de ti, tanto que no nos damos cuenta ya que el denominado "sentido común" no es tan "común" para muchas personas.

Pueden ser obvias algunas características de las cuales surgen las ideas sin embargo no cabe duda que lo más obvio se convierte en lo más escondido.

Todos estos factores mencionados en mi particular punto de vista deben por último convergir en un interés, ya que sino existe ese agrado por lo que se inventa realmente es difícil que se concrete la idea.

Por otra parte Peter Drucker en su libro sobre innovación²⁷ pone el acento en la importancia de partir de la propia experiencia, señalando siete fuentes de oportunidades innovadoras. Las cuatro primeras están relacionadas con la empresa y las tres subsecuentes se hallan fuera de la empresa. El grado de predictibilidad de éxito decrece desde la primera hasta la séptima.

1. Lo inesperado. Constituye la primera fuente de ideas ya que el éxito, el fracaso, los acontecimientos inesperados son fuente de imaginación.
2. La incongruencia. Cuando existe una discrepancia entre lo que debería ser y lo que es.
3. Una necesidad de proceso. Para hacerlo más rápido, más eficiente, más eficaz.
4. Los cambios en la estructura de la industria o del mercado. En un mundo cambiante como el que estamos inmersos, los cambios no sólo suceden cada día sino que casi cada segundo y en ello podemos encontrar ideas para negocios.
5. La demografía. Es decir los cambios operados en el tamaño de la población, la edad de los ciudadanos, sus características en términos de empleo, nivel educativo, etc.
6. Los cambios en la percepción de la gente. Las personas están inmersas de información para bien o para mal y por tal motivo las percepciones van y vienen.
7. Los nuevos conocimientos. Es otra fuente que genera ideas pero muchas veces el tiempo en que puede surgir basándose en conocimiento y el de los anteriores es mayor.

Por tal motivo se debe de observar la vida diaria y anotar todo lo que tienes a la vista. No se debe de descartar absolutamente nada. Sugieren que tengamos lugares y momentos especiales para poder enlistar las ideas que se nos generan.

Se necesitan de buenas ideas para crear negocios que puedan nacer, crecer, desarrollarse todo esto debido a que muchos emprendedores sólo ven puestos de comida en especial de tacos y tortas o los mismos negocios que en el medio

²⁷ LUDEVID Y OLLÉ. Ed. ALFAOMEGA, Págs. 10-11

se encuentran. No se ponen a idear y menos a ver la factibilidad de cualquier negocio.

1.4 LA FAMILIA

La familia es una comunidad de personas, la célula más pequeña, y como tal es una institución fundamental para la vida de toda sociedad.²⁸

La familia es la "célula original de la vida social".²⁹

Es una comunidad de fe, esperanza y caridad.³⁰

En orden de importancia antes de la empresa como sistema tenemos a la familia como célula original y donde el amor debería ser el cimiento del sistema.

La familia es una comunidad de personas que interactúan entre sí y que tienen como finalidad el dar los elementos necesarios para la misión que cada individuo debe de cumplir.

La familia cumple un papel preponderante en el desarrollo de la vida del individuo y de la sociedad en su conjunto. No se podría hablar de empresas sin que antes tuvieran que formarse personas en un seno donde se dieran algunas o muchas de las características que una familia debe de tener para el desarrollo de la persona.



1.4.1 SISTEMAS DE FAMILIA Y DE EMPRESA.³¹

Los factores claves en el sistema FAMILIA son:

- Está basado en aspectos emocionales.
- Se rige por cariño.
- Se comparte todo.

²⁸ JUAN PABLO II, "Carta a las familias", Pág. 61

²⁹ Catecismo de la Iglesia Católica No. 2207, Ed. San Pablo.

³⁰ Catecismo de la Iglesia Católica No. 2204

³¹ GRABINSKY SALO, "Más sobre empresas familiares", Págs. 23-24.

- Es permanente y de por vida para sus miembros.

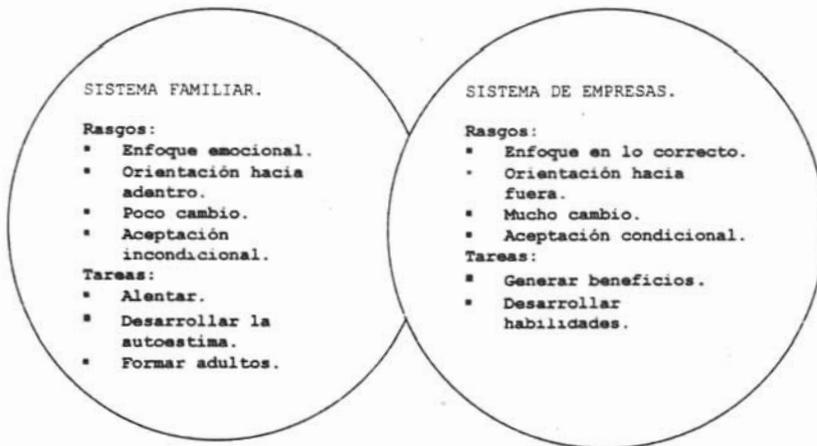
Lo más importante en la vida familiar es que se mantenga la unidad y la ayuda mutua entre sus miembros. Esto se logra a base de cariño y con los valores y apoyo de los miembros.

Los elementos del sistema EMPRESA SON:

- Está basado en el realismo.
- Se rige por las funciones que desempeñan sus miembros.
- Hay premios y compensaciones por objetivos logrados.
- No es permanente. Se cumplen los objetivos o lo despiden del trabajo.

La empresa para sobrevivir debe de obtener utilidades razonables, estar organizada y manejada eficientemente.

Otra definición sobre los sistemas de empresa y familia sería:³²



En general los dos sistemas son muy complejos por separado y las características antes mencionadas son las más importantes. Como todo sistema pueden existir infinitas variables pero hay muchas que dependen de otras y si la relación de dependencia o independencia en el sistema es pequeña, no es necesario tomarlas en cuenta.

Así como en todos o casi todos los sistemas existen leyes también en la familia existen ellas que facilitan la convivencia entre sus miembros.

³² BORK, JAFFE, LAKE, DASHEW, HEISLER, "Como trabajar en la empresa familiar", 1997, Editorial Juan Granica S.A. Barcelona España.

Entre las más importantes tendríamos la ley de la ejemplaridad, del amor incondicional, de la disciplina, de la comunicación profunda y de la fuerza espiritual.³³ Ellas son valores que se deben de respetar y que en teoría podrían ser universales como el amor sin condiciones que es básico para que crezcan seres humanos sintiéndose amados y con base en ello puedan realizar casi cualquier cosa que se propongan.

Creo que estas leyes son preponderantes en la familia para que la relación entre sus miembros sea lo más sana posible. No cabe duda que cuando se tiene una familia sana, la relación que existe con la empresa también lo será. Esto no significa que al tener una familia "exitosa" también por consecuencia se tendrá una empresa "exitosa", o viceversa ya que son sistemas que están relacionados pero no son totalmente dependientes.

La palabra exitosa para la empresa puede decirse tan fácil como que tenga utilidades de acuerdo a las expectativas y necesidades del emprendedor mientras que una familia exitosa entran más variables pero se podría tener como ejemplo aquella que viva inmersa en el amor, respeto y libertad con lo cual tenemos que ellos son valores universales más abstractos y cualitativos que cuantitativos por lo tanto es más difícil que podamos evaluar si una familia es exitosa o no.

Es más fácil tener una empresa exitosa ya que las variables con las cuales se juega para tenerla son más fáciles de controlar que las variables para tener una familia "exitosa".

En un mundo globalizado tanto lo bueno de las culturas como lo malo se interrelaciona y si en un momento de la historia de México se decía que se daba una real importancia a la familia o por lo menos eso se aparentaba, en la actualidad el secularismo reinante en otros países a trascendido a nuestro país. Así por ejemplo en los años cuarentas los principales problemas de disciplina en los alumnos de escuelas de gobierno en Estados Unidos eran, hablar fuera de tiempo, goma de mascar, hacer ruido, correr en los pasillos, deshacer la fila, infracciones en el vestir, tirar basura, en los noventa ellas cambiaron por abuso de drogas y de alcohol, embarazos, suicidios, violaciones, robos, asaltos.³⁴

Todos estos problemas no son desconocidos para nuestra cultura al contrario son demasiado similares. Esta cultura de la muerte como lo llama el Papa Juan Pablo II ha sido participe para que las familias se vean envueltas en muchos problemas para realizar el plan de amor, justicia y libertad en la comunidad del hogar.

³³ Sánchez, Carlos, "Un grito desesperado", Pág. 97.

³⁴ Covey R. Stephen, "Los 7 hábitos de las familias altamente efectivas", Pág. 25

Es por ello de lo importante de las leyes así como de los buenos hábitos para poder convivir de una mejor manera y nos permitan ser mejores cada día.

Los hábitos que propone el Dr. Stephen R. Covey³⁵ para tener una familia altamente efectiva son:

1. Ser proactivo.
2. Comenzar con un fin en mente.
3. Poner primero lo primero.
4. Pensar "Ganar – Ganar".
5. Buscar primero entender... Luego ser entendido.
6. Sinergizar.
7. Afilan la sierra.

Todos ellos son hábitos que no sólo se pueden ejecutar en el hogar sino que en las personas y también en las empresas que quieren ser efectivas y exitosas.

Estos siete hábitos son indispensables para poder crecer como persona, como familia y como empresa en sus tres sistemas.

Son en realidad sugerencias que quieren poner en primer lugar lo que es más importante con su orden, ser empático contigo mismo y con los demás así como tener los principios y valores realmente inmersos en el ser para delinear el camino que se quiere recorrer.

La familia es importante en la vida del empresario ya que es la que da el soporte en los tiempos difíciles, da el apoyo cuando se requiere y principalmente da el amor.

Todo empresario debería de examinarse para saber lo que está haciendo con él mismo, con su familia y con su negocio. Todos son importantes pero debe de jerarquizar y con base en ello inspeccionarse sobre lo que está realizando.

1.4.2 LA FORMACIÓN DE UNA FAMILIA UNIDA.³⁶

En un estudio se observó las cualidades de la familias unidas y en ellas se encontró:

1. Obligación. Los miembros de las familias unidas se dedican a promover el bienestar y la felicidad de los demás. Valoran la unidad familiar.
2. Aprecio.

³⁵ Covey R. Stephen, "Los 7 hábitos de las familias altamente efectivas", Pág. 9

³⁶ DYER GIBB, "La experiencia emprendedora" Págs. 99-107.

3. Comunicación.
4. Tiempo. Las familias pasan tiempo de calidad juntos.
5. Bienestar Espiritual. Los miembros de estas familias sienten que hay un bien o ser superior en la vida, y ello les da fuerza y un propósito.
6. Capacidad para saber salir adelante.

1.5. DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.³⁷

Todo en la vida tiene ventajas y desventajas y las empresas familiares también entran en ello, y ellas se pueden ir corrigiendo cuando se tienen los conocimientos para resolver las ventajas como las desventajas.

El principal problema que se presenta en la empresa familiar es la que se refiere al mezclar y no diferenciar los intereses de la familia y los de la empresa.

Es en particular un tema en el cual los conflictos salen a relucir. Se conoce de muchas familias que prefirieron dejar el negocio porque su familia fue primero y viceversa. Se sabe de los conflictos y los límites que se deben de plantear cuando se juega el papel de empleado y después el de familiar y muy común donde juegas los dos al mismo tiempo.

Después de dicho énfasis en la situación queremos situar las debilidades en "por grado" y específicas, entendiéndose por grado las que podrían aplicarse a la empresa en general y las específicas como su nombre lo indica casi son exclusividad de las empresas familiares.

Las debilidades por grado serían:

- a) El nepotismo. Ya que hay factores o mejor dicho, presiones para contratar familiares en vez de empleados. Es una situación muy común y el compadrazgo es prueba de ello.
- b) El enfeudamiento. Donde hay impermeabilizaciones y no hay comunicación.
- c) La autocracia. Donde se ve a los demás inferiores en conocimientos.
- d) El paternalismo. Es un mal común ya que la sobreprotección de padres sobre hijos no sólo se manifiesta en la empresa sino que en la familia es muy común.
- e) La anquilosis en las cabezas. No querer dejar el cargo aunque exista alguien más capaz sólo hasta que biológicamente se le impida.
- f) Buscar gente pequeña.
- g) Resistencia al cambio.

³⁷ Ginebra Joan, "Las empresas familiares", Págs. 39-58

- h) No se quiere cambiar de paradigmas negativos.
- i) Resistencia a abrir al capital accionario.

1.5.1 DEBILIDADES ESPECÍFICAS.

Así también existen debilidades que están enfocadas en las empresas familiares y ellas serían:

1. La confusión de los flujos. En especial se refiere a los cuatro flujos subsecuentes.

- 1.1 Empresa - Familia como flujo de compraventa de productos.
- 1.2 Empresa - Familia como trabajo - salario.
- 1.3 Empresa - Familia como inversión- beneficio.
- 1.4 Empresa - Familia como préstamo - rédito.

2. La desinformación. Es muy común que sólo el empresario tenga conocimiento de donde se quiere llegar y cómo está la situación actual.

3. La manipulación familiar.

4. Bandazos en la práctica de la delegación.

5. Hay indefinición estructural.

6. Todo se demora.

7. Se heredan problemas no resueltos.

8. Se fabrican prisioneros.

9. Domina la biología.

10. Existe la resonancia.

También existen otros puntos de vista al respecto de las debilidades de estas empresas:³⁸

- a) Tratar de ser un "hombre o mujer orquesta". Al principio es normal que el emprendedor quiera o tenga que ser cobrador, vendedor, comprador, etc. pero después surge la necesidad de tener una organización con puestos, y controles.
- b) El riesgo de creerse inmortal. Después de pasar los tragos amargos del inicio del negocio se encuentra en el rol de no querer dejar el negocio aunque su función en él sea perjudicial.
- c) La manía de tener sólo a miembros de la familia en posiciones clave.
- d) La informalidad llevada al extremo. El ambiente en el trabajo no debe de ser ni tan festivo ni volverse una cárcel así la eficiencia debe campear en la operación y un mínimo de comunicación formal, reportes y respeto mutuo son básicos.

³⁸ GRABINSKY, SALO, "Más sobre empresas familiares", Págs. 57-59.

- e) El problema de no saber separar los roles.
- f) Tener tradiciones que no pueden ser cuestionadas.
- g) Peleas continuas con familiares.

1.5.2 LAS DIFICULTADES EN LAS FAMILIAS EMPRENDEDORAS.³⁹

Las empresas familiares tienen debilidades pero también dificultades que influyen en el quehacer de ella, por ejemplo:

a) *Finanzas.*

Nos encontramos ante el problema de si primero son los intereses de la familia o el del negocio. Muchas veces se entremezclan y ello genera malestar en los dos sistemas.

b) *Salud.*

Muchos emprendedores sufren de tensión y de angustia, así como de dolores de cabeza de espalda, insomnio, mala digestión y todo ello genera contratiempos familiares.

c) *Establecer las prioridades trabajo – familia.*

d) *Intereses personales externos.*

Es un punto importante ya que algunas entrevistas señalan que los empresarios que se dedican de una forma muy tenaz descuidan su pareja y han traído muchos problemas y frecuentemente se han divorciado.

³⁹ DYER GIBB, "La experiencia emprendedora" Págs. 84-99.

CAPÍTULO 2 TEORÍA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

2.1 INTRODUCCIÓN

La planeación ha existido a través de la historia de la humanidad, se puede pensar y se sabe que aunque los humanos primitivos no fueren expertos en ella tenían de una u otra forma que ordenar, sistematizar y organizar la caza, la pesca, los lugares donde iban a vivir, etc. ; los pueblos para poder gobernar o construir ciudades se valían de la planeación, en las guerras ésta ha sido punta de lanza para el éxito de los pueblos o países y la planeación llega a su culmen en los sistemas de las empresas del siglo XX.

En realidad en el mundo actual todos de alguna forma planeamos. Así por ejemplo tenemos que las amas de casa planean el "gasto", los estudiantes sus materias y su tiempo; en la oficina todo de una forma o de otra se planea. Sin embargo se nota que no basta con pensar en lo que se va a hacer sino que se tiene que ir más allá se tiene que saber qué, cómo, dónde, cuándo, por qué, los recursos con los que cuento, el procedimiento que debo de seguir, las herramientas, las debilidades, las fortalezas y una serie de variables para poder planear de una forma adecuada.

Sin duda vivimos una época en donde el tiempo es el verdugo de casi todos, en donde nos parece pérdida de tiempo el poder planear y cuando lo llegamos a realizar casi siempre es para la hora siguiente, el día, la semana y por mucho para el mes. Es importante este tipo de planeación táctica en las empresas o en las personas pero es más importante la planeación a largo plazo.

2.2 DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN.

La planeación es tanto un arte como una ciencia y se tienen varias definiciones de ella:

1. Es un proceso sustantivo de toda organización que es útil para la toma de decisiones. ¹
2. Orienta el rumbo. ²
3. Proceso que ayuda para hacer realidad las decisiones, las cuales se alimentan de información, educación, valores, cultura, etc. ³

¹ URSUL JUAN, "Apuntes de planeación", sem. 97-II.

² RIVERA, VÍCTOR, "Apuntes de planeación estratégica", sem. 98-II

³ RIVERA, VÍCTOR, "Apuntes de planeación estratégica", sem. 98-II

4. Es un proceso de toma de decisiones antes de efectuar una acción.⁴
5. Es un proceso que supone la elaboración y evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de que se inicie una acción en una situación en la que se crea que a menos que se emprenda dicha acción no es probable que ocurra el futuro que se desea y que si se adopta la acción apropiada aumentarán las posibilidades de obtener un resultado favorable.⁵
6. Planificar es prever con precisión unas metas y los medios congruentes para alcanzarlas. Se trata, pues, de racionalizar la acción humana dentro de una pauta temporal en función del logro de unos fines bien definidos que se consideran valiosos.



2.2.1 LA PLANEACIÓN TÁCTICA Y LA ESTRATÉGICA.⁶

Es difícil hacer una diferenciación entre la planeación táctica y la estratégica y parte de la confusión y aparente ambigüedad radica en el hecho de que esta diferenciación es tridimensional.

1. La planeación estratégica es una planeación a largo plazo mientras que la táctica abarca períodos más breves. Largo y breve son conceptos relativos pero ellos se refieren en relación con una situación y sistema específicos.
2. La planeación estratégica tiene una perspectiva amplia mientras la planeación táctica la tiene estrecha, se podría decir que entre más funciones de las actividades de una organización sean afectadas por un plan, más estratégico será.
3. La planeación estratégica se refiere a la formulación de los objetivos y a la selección de los medios para alcanzarlos mientras que la táctica trata de la selección de los medios por los cuales han de perseguirse las metas o también llamadas objetivos específicos.

⁴ ACKOFF L. RUSSELL, "Planeación de empresas", Ed. Limusa, Pág. 14

⁵ ACKOFF L. RUSSELL, "Planeación de empresas", Ed. Limusa, Pág. 15

⁶ ACKOFF L. RUSSELL, "Planeación de empresas", Ed. Limusa, Pág. 16

Podemos así tener una tabla de diferenciación de planeación táctica y estratégica.⁷

	ESTRATÉGICA	TÁCTICA
TIEMPO	Largo plazo (mediata)	Corto plazo (inmediata)
PERSPECTIVA	Integradora (global)	Atomizada
UBICACIÓN	Misión y objetivos (sentido)	Propósitos y metas (alcances)
DIRECCIÓN	Cupular	Basal
ENFOCADA A	Fines	Medios

2.2.2 PARTES DE LA PLANEACIÓN.⁸

Las partes de la planeación son:

1. Fines: especificar metas y objetivos.
2. Medios: elegir políticas, programas, procedimientos y prácticas con los que habrán de alcanzarse los objetivos.
3. Recursos: determinar tipos y cantidades de los recursos que se necesitan; definir cómo se habrán de adquirir o generar, y cómo habrán de asignarse a las actividades.
4. Realización: diseñar los procedimientos para tomar decisiones, así como la forma de organizarlos para que el plan pueda realizarse.
5. Control: diseñar un procedimiento para prever o detectar los errores o las fallas del plan, así como para prevenirlos o corregirlos sobre una base de continuidad.

Existen muchas formas de poder planear tomando en cuenta los puntos antes mencionados. Hay muchos expertos en ello y aunque en general son muy parecidas se encuentran algunas diferencias. Sin embargo para el análisis sobre la microempresa FOTO ALDAY se tomará la planeación estratégica como herramienta para la planeación.

⁷ URSUL JUAN, "Apuntes de planeación", sem. 97-II.

⁸ ACKOFF L. RUSSELL, "Planeación de empresas", Ed. Limusa, Pág.16-17.

2.3 DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.⁹

Muchas personas en los sesentas y setentas para definir una planeación a largo plazo usaron las palabras "planeación estratégica", así también utilizaron como sinónimos muchos otros términos como "planeación corporativa completa", "planeación general total", "planeación integrada completa", "planeación corporativa completa" y otras combinaciones más.

La planeación estratégica se definiría tomando cuatro puntos de vista diferentes, cada uno de los cuales es necesario para entenderla.

La planeación estratégica trata con:

1. El porvenir de las decisiones actuales.
2. Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.
3. Es una actitud, es una forma de vida. Representa un proceso mental un ejercicio intelectual.
4. Se necesita una estructura para unir los planes estratégicos, programas a mediano plazo y planes operativos.

2.3.1 VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.¹⁰

Es importante el conocer lo benéfico de la planeación estratégica:

1. Simula el futuro.
2. Aplica el enfoque del sistema.
3. Exige el establecimiento de objetivos.
4. Revela y aclara oportunidades y peligros futuros.
5. Guía para estructurar la toma de decisiones en toda la empresa.
6. Es la base para otras funciones directivas.
7. Mide el desempeño.
8. Señala asuntos estratégicos.

2.3.2 LIMITACIONES QUE PUEDEN EXISTIR PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FORMAL.¹¹

1. El medio ambiente puede resultar diferente de lo esperado.
2. Resistencia interna.
3. La planeación es cara.
4. Crisis momentáneas.

⁹ STEINER, GEORGE, "Planeación estratégica", Compañía Ed. Continental, Pág.20-21

¹⁰ STEINER, GEORGE, "Planeación estratégica", Compañía Ed. Continental, Págs.43-46

¹¹ STEINER, GEORGE, "Planeación estratégica", Compañía Ed. Continental, Págs. 49-51

5. La planeación es difícil.
6. Los planes concluidos limitan las opciones.
7. Limitaciones impuestas.

2.4 METODOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

En nuestro caso y para el análisis realizado posteriormente vamos a utilizar la siguiente metodología de planeación estratégica.¹²

1. Misión.
2. Valores y principios.
3. Diagnóstico de la situación actual.
4. Análisis de factores positivos.
5. Identificación de la problemática.
6. Establecimiento de objetivos.
7. Rompimiento de paradigmas.
8. Desarrollo de estrategias.
9. Plan de negocio.
10. Implantación.
11. Control.

2.4.1 MISIÓN

Es la razón de ser de la empresa o de la persona. Las características de la misión son:

1. Trascendente.
2. General y amplia.
3. Más estratégica que operativa.
4. Corta y clara.

No existe un consenso a cerca de lo que deben de incluir las premisas de la misión.¹³

La misión es la parte filosófica más importante de una empresa. Las misiones generalmente incluyen propósitos socioeconómicos de la empresa, líneas de negocio y mercados, empujes y características de la empresa, prácticas directivas, relaciones de la empresa con la comunidad, etc.

Muchas veces las premisas de las misiones están escritas con lemas, tienen un alto nivel de abstracción y pueden aparecer como relaciones públicas y lemas

¹² RIVERA, VÍCTOR, "Apuntes de planeación estratégica", sem. 98-II

¹³ STEINER, GEORGE, "Planeación estratégica", Compañía Ed. Continental, Pág. 160

comerciales. Las premisas de misiones también frecuentemente describen sólo las líneas del negocio de la empresa, los mercados y clientes a los que sirven.

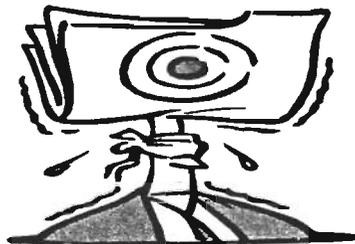
Las misiones preparadas cuidadosamente han sido la primera fuente de éxito de las empresas; las misiones revisadas han cambiado el destino de la compañía. Por otra parte, las misiones formuladas escasamente han producido desastres para algunas empresas.

Por desgracia, no existe forma alguna de determinar cuál es la misión correcta, sino hasta después de que se haya tomada la decisión.

La misión como se definió es la razón de ser de la empresa. Se podría decir que es el fin último. Los grandes hombres han sido ello porque han encontrado primero su misión y después realizado todos los pasos para cumplirla. Es de vital importancia el saber cuál es la misión de las empresas, pueden tener programas excelentes, personal adecuado para cada área, un sistema perfecto pero si su misión es la errónea no se podrá alcanzar los objetivos deseados.

Tal vez no exista una secuencia donde se diga cómo se debe de determinar una misión sin embargo tenemos los parámetros para establecerla. Existen microempresas que empezaron con un giro, siguen a otro y terminan en ninguno es sin lugar a duda porque no establecieron su misión. S. Covey dice que el 90% del tiempo estamos fuera de la ruta planeada pero lo importante es estar cerca y en la dirección de la ruta. Si no sabemos a donde ir nunca sabremos si vamos en la dirección adecuada.

También es necesario el especificar a la visión como otro punto de la misión o de la planeación estratégica. La visión sería la futurización de un estado de la empresa.



2.4.2 PRINCIPIOS Y VALORES.

PRINCIPIOS: Es lo que marca la conducta de la empresa o persona.

VALORES: Son lo que nos hace distinguir lo importante de una empresa o persona.

Se pueden decir que los principios y valores son guías de acción o canales de pensamiento. Más específicamente, son lineamientos para llevar a cabo las acciones. Ellas establecen el universo en el cual una acción se puede realizar.¹⁴

Los principios o valores son como las políticas o normas de conducta que se deben de regir para alcanzar el objetivo o en su caso ir en busca de la misión. Se podría decir que es la carretera o las vallas para no ir hacia la misma dirección pero por caminos que no son los adecuados.

Son muy importantes ellos ya que delimitan las acciones a poder realizar en la compañía.

Los dos términos son semejantes pero no son lo mismo. En nuestro caso en particular analógicamente con un árbol y su crecimiento, los principios serán como las raíces con las cuales se puede edificar la empresa son inamovibles y los valores serían los anillos del árbol que le permite crecer a lo alto y a lo ancho.

2.4.3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.¹⁵

Es buscar la realidad objetiva, es decir, la realidad tal cual es. Se refiere al análisis de datos, pasados, presentes y futuros que proporcionan una base para seguir el proceso de la planeación estratégica.

En primer lugar uno de los principales objetivos del análisis de la situación consiste en identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación e implantación de estrategias. Segundo, hay que examinar y evaluar en forma apropiada estos cambios del medio ambiente.

Los directivos o empresarios deben de seleccionar lo que debe de estudiarse y cuán profundo debe de analizarse cada factor.

Se tienen aspectos internos y externos. Entre los aspectos internos tenemos las fuerzas y las debilidades.

¹⁴ STEINER, GEORGE, "Planeación estratégica", Compañía Ed. Continental, Pág.339.

¹⁵ STEINER, GEORGE, "Planeación estratégica", Compañía Ed. Continental, Pág.123

Fuerzas: Características internas que hacen a la empresa mejor.

Debilidades: Características internas que pueden empeorar la situación de la empresa.

Las características internas son aquellas que pueden ser modificadas por la misma empresa.

Entre los aspectos externos tenemos las oportunidades y amenazas.

Oportunidades: Son características externas que mejoran la situación de la empresa.

Amenazas: Son características externas que pueden empeorar la situación de la empresa.

Entre los principales recursos que podrían estudiarse dentro de la empresa serían:

- Recursos financieros: Utilidades, ventas, deudas, flujo de caja, etc.
- Eficacia del uso de recursos: Ventas por empleado, utilidades por empleado, inversión por empleado, aprovechamiento de la planta, uso de las habilidades del empleado, etc.
- Evaluación de empleados: Habilidades, productividad, rotación, etc.
- Instalaciones: Principales unidades de producción, índice de capacidad, índice de modernización, etc.
- Inventarios: Materia prima, productos finales, porcentaje obsoleto, etc.
- Sistemas de mercadotecnia y distribución: Número de vendedores, ventas por vendedor, distribuidores independientes, distribuidores exclusivos, etc.
- Desempeño directivo: Capacidad de mando, planeación, desarrollo personal, delegación, etc.

Entre los principales recursos que podrían estudiarse fuera de la empresa serían:

La situación (económica, social, cultural, etc.) del mundo, del país, de la región, de la entidad estatal, del sector, de la comunidad.

Es lógico que entre más grande sea la empresa los factores mundiales o nacionales van a ser más importantes mientras que en el caso de las microempresas el grado de ingerencia de esos entornos es menor y lo más importante son los ambientes estatales, del sector y de la comunidad.

Como se establecía anteriormente es importante poner claro cuán profundo va a ser el análisis de cada variable ya que entre todas ellas, el emprendedor debe de decidir cuáles son las que tienen mayor influencia en el negocio.

En la microempresa y con las características que se menciona que debe de tener el emprendedor es fundamental este análisis ya que servirá de base para la revisión de objetivos o para el rompimiento de paradigmas de la empresa.

2.4.4 ACTIVOS ESTRATÉGICOS.

Antes se le denominaba análisis de los factores positivos. Un activo estratégico es un factor de la empresa que le hace **Ganar Dinero**. Se deben de tomar las fuerzas y las oportunidades.

Es importante después del análisis de la situación el sólo enfocarse en los factores positivos internos y externos. Primeramente se parte el sistema y después se enfoca en ellos en los factores positivos. Los factores positivos nos revelaran qué es lo mejor que tengo y nos permitirá saber si la empresa es estable o vulnerable es decir si entre los factores positivos el mejor o los mejores que tengo son de fuerzas internas la empresa es ESTABLE y si lo mejor es una oportunidad es VULNERABLE.

2.4.5 PASIVOS ESTRATÉGICOS.

También se le ha denominado identificación de la problemática. Se deben de tomar las debilidades y las amenazas. Es un factor de la empresa que le hace PERDER DINERO.

Este análisis debe dar la pauta para controlar mejor la situación. Para poder enfocarse en ellas o por el contrario el no tomarlas en cuenta si no son importantes en posición para conseguir los objetivos planteados.

2.4.6 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.

Un objetivo se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico. Es un valor aspirado por un individuo o un grupo dentro de una organización; una clase específica de un propósito fundamental y define en forma más concreta a éste o a una parte del mismo; es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos. A pesar de que el objetivo debe lograrse en el futuro, se determina un lapso específico para su realización.¹⁶

Características de los objetivos:¹⁷

1. Claros.
2. Mensurables a través del tiempo.
3. Acotados en el tiempo.
4. Alcanzables.
5. Retadores.
6. Motivadores.
7. Flexibles
8. Comprensibles.

¹⁶ STEINER, GEORGE, "Planeación estratégica", Compañía Ed. Continental, Pág.163

¹⁷ STEINER, GEORGE, "Planeación estratégica", Compañía Ed. Continental, Pág.164-167

9. Obligatorios.
10. Que hagan participar a las personas.
11. Alineados con la misión.

2.4.6.1 MÉTODOS UTILIZADOS PARA ESTABLECER OBJETIVOS.¹⁸

- Basado en el desempeño pasado.
- Tendencias adaptadas a fuerzas futuras.
- Tendencia de la industria y participación en el mercado.
- Utilización de recursos.
- Negociación.
- Dictaminado por la alta dirección.
- Reiteración con estrategia.
- Resultados del análisis de la situación.
- Estrategias.
- Medios analíticos para la formulación de objetivos.

2.4.6.2 OBJETIVOS Y METAS.

Las metas son objetivos que se deben alcanzar en un tiempo específico dentro del periodo que abarca el plan. Le dan sentido al programa.

Los objetivos pueden ser inalcanzables dentro del periodo de planeación, pero deberán ser asequibles dentro del mismo. Le dan sentido al plan.

Los objetivos pueden ser de dos tipos, estilísticos y de rendimiento. Los objetivos estilísticos se pueden formular por medio del uso de guiones, que son descripciones cualitativas de lo que pudiera ser la empresa en algún momento específico en el futuro.

Los objetivos de rendimiento requieren una definición operacional; esto es, la especificación de los medios por los cuales se puede medir el progreso hacia el logro de dichos objetivos. Se puede decir que son cuantitativos.

2.4.7 ROMPIMIENTO DE PARADIGMAS.

Los paradigmas son reglas y lineamientos que establecen límites y son fórmulas para resolver problemas dentro de los límites.

Hay paradigmas que no podemos romper ya que aunque realizáramos muchas actividades para disolverlos no se podrían quitar, así que tendríamos que

¹⁸ STEINER. GEORGE, "Planeación estratégica", Compañía Ed. Continental, Pág.170-172.

adecuarnos a ellos. Los paradigmas que se pueden romper son los que la empresa debe enfocarse para su disolución.

Tenemos que los paradigmas son:

1. Comunes.
2. Es la única manera de hacer algo (parálisis paradigmática).
3. Son útiles (nos enfocan).

Ellos son útiles ya que nos enfocan en la situación y hacen que más rápido se puedan efectuar algunas situaciones. Sin embargo el rompimiento de paradigmas del cual se habla es el que corresponden a los paradigmas (negativos) que impiden que se puedan conseguir los objetivos planteados por la organización.

El rompimiento de paradigmas en las microempresas puede ser menos complicado que en las grandes ya que hay menos personal y teniéndose una orientación adecuada por medio del emprendedor son más fáciles de quitar.

2.4.8 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS.

La palabra estrategia surgió en la literatura de la dirección de empresas para significar aquellas acciones que toda empresa realiza como respuesta a la acción de un competidor.

Estrategia: Es todo el camino que debemos de seguir para conseguir el objetivo.

Para alcanzar un objetivo se ofrecen estrategias para alcanzar ellas se dan metas, para alcanzar metas se necesita(n) acción(es) inmediata(s), indicador(es) y responsable(s) además que deben de estar limitadas por el tiempo.

La estrategia es el punto clave para después poder implantar todo el plan.

El desarrollo de las estrategias son todos los pasos que se deben de dar para llegar a cumplir con el objetivo. Pueden existir una o varias estrategias para alcanzar un sólo objetivo.

2.4.9 PLAN DE NEGOCIO.

Es como tal el documento con todos los programas que se tienen en las diferentes áreas.

Es el documento final de la parte sólo teórica de la planeación estratégica sin haberla implantado.



2.4.10 IMPLANTACIÓN.

Es la continuación del plan. Es poner en la práctica todo lo que se realizó en papel.

La implantación es la ejecución de todo el plan, paso a paso. Es la parte crítica de la planeación ya que nada valdría sin la implantación. Es la ruta que se debe seguir para llegar a la meta deseada.

2.4.11 CONTROL.¹⁹

Para tener control sobre el sistema se debe de:

1. Pronosticar el valor esperado en una variable determinada.
2. Reunir toda la información requerida sobre la variable.
3. Comparar el valor real contra el pronosticado determinando sus desviaciones y sus posibles causas de éstas.
4. Hacer las correcciones al plan correspondientes para evitar futuras desviaciones.

El sistema de información debe de tener un alto grado de confiabilidad de exactitud, precisión, oportunidad, pertinencia y comparabilidad.

¹⁹ URSUL JUAN, "Apuntes de planeación", sem. 97-II.

CAPÍTULO 3 MICROEMPRESA FAMILIAR FOTO ALDAY.

3.1 ANÁLISIS DE LA MICROEMPRESA FAMILIAR FOTO ALDAY.

La microempresa familiar FOTO ALDAY que analizamos tiene como creador a el empresario Antonio Aldayturriaga Ontiveros que en lo consiguiente le nombraremos con las siglas A.A.O. o lo llamaremos simplemente "el emprendedor". El nombre de FOTO ALDAY es el que se tiene en la actualidad sin embargo han existido otros. Entre ellos tenemos Distribuidora Alday, Distribuidora de Equipo de Oficina, etc.

Como es común en México esta empresa ha evolucionado de forma empírica y en lo que el emprendedor ha podido percibir. La carrera del emprendedor A.A.O. inició desde mediados de los ochentas con la venta y reparación de máquinas de escribir y calculadoras siguiendo después con la computación y el auge de las PC's pero por lo rápido que ese giro evolucionaba y por circunstancias aledañas a ello se decidió cambiar al giro fotográfico.

A lo largo de los años han estado vinculados parientes en la vida empresarial -familiar empezando con hermanos, hijos, suegro, primos, cuñada. Toda esta relación familiar ha existido en las empresas que el emprendedor ha dirigido.

3.1.1 EL EMPRENDEDOR.

A.A.O. ha sido una persona muy perseverante ya que lleva casi 20 años siendo su propio jefe y buscando el que su empresa prospere, esta situación lo cataloga como una persona inquieta, interesada por su autonomía y por ponerse a prueba.

3.1.1.1 CARACTERÍSTICAS DEL EMPRENDEDOR.

Entre las características que el emprendedor posee tenemos:

- Instinto comercial.
- Negociador.
- Inquieto, rebelde e inconforme.
- Interesado por su autonomía.
- Perseverante.

Las características del emprendedor han sido facilitadoras para el crecimiento y establecimiento de la empresa, sin embargo ha sido desorganizado, le ha faltado ser más innovador y audaz, no ha sabido manejar el tiempo y poner prioridades a las situaciones y circunstancias en especial le ha faltado el

planear de una forma estratégica para darle dirección y sentido a lo que hace todos los días. Se tiene como dato adicional que casi todo lo ha aprendido de una forma empírica.

Ha cambiado de un giro a otro sin los conocimientos necesarios para entrar plenamente y de la forma más adecuada en el giro.

Todo lo anterior especificado queda más claro cuando se entrelazan la empresa y la familia ya que no ha sabido buscar el equilibrio entre ellas y han surgido muchos problemas en los dos sistemas por la incorrecta interrelación que el emprendedor ha permitido.

3.1.2 MODO DE TRABAJAR DEL EMPRENDEDOR.

Para poder plasmar más claramente las características que hemos dilucidado es necesario el mostrar el plan de trabajo del emprendedor y este modo de trabajar se vislumbra en dos distintas etapas:

De los inicios del negocio en 1996 hasta mediados del 2000 la forma de trabajar del emprendedor era la siguiente:

De 1996 a 2000.

- Por lo menos 3 días a la semana tenía que ir o comunicarse a AGFA.
- Viajaba aproximadamente una vez a la semana al estado de Guerrero.
- Trabajaba de 9:00 a 19:00 de Lunes a Viernes y algunas veces los sábados en la mañana.
- Ocupaba aproximadamente dos horas para comer.
- Dos veces a la semana aproximadamente tenía que hacer un trabajo como padre en horas de trabajo como por ejemplo: ir por sus hijos al dentista, o ir a la escuela por ellos, etc.
- Los martes no circulaba el coche llamando a los clientes desde la casa y sólo visitaba a uno, dos o máximo tres.
- No tenía un plan de trabajo, lo único que tenía como objetivos era vender el doble del año anterior.
- Trabajaba muchas veces en el cuadrante de lo importante y urgente y eso lo reflejaban las llamadas que realizaban los clientes.
- AAO recibía los recados de dos formas: a) En la casa b) En la oficina de Acfa.

* Cabe mencionar que a principios de 1999, las llamadas las contestaba la hija del emprendedor de 9:00 A.M. a 15:00 y después el hijo menor pero se contestaba como un teléfono particular y no como un teléfono de oficina.

Además cuando alguno de los hijos tenía que salir de la casa el teléfono no se contestaba.

De diciembre del 2000 en adelante, sólo se anotará los cambios que existen con respecto al periodo anterior.

- Se comunica a AGFA para reportarse y va 1 vez a la semana.
- Realiza un viaje una vez a la semana al estado de Guerrero, donde lo acompaña el Sr. José Luis Aldayturriaga Ontiveros.
- Los jueves no circula la camioneta y su esposa le presta otro coche.
- AAO recibía los recados de tres formas: a) En el teléfono celular b) En la casa (que funge como oficina) c) En la oficina de Agfa.

3.1.3 LA IDEA

¿Cómo surgió?

La idea es de vital importancia en la creación y desarrollo de un negocio. En el caso de la empresa de la que hablamos, la idea del negocio de la fotografía surgió de una oportunidad que se le presentó al emprendedor. No hubo un análisis de la situación cualitativa o cuantitativamente sino que el sentido común lo impulso al giro de la fotografía, ésto ocasionó que se estuviera en una empresa con 4 giros (computación, equipo de oficina, fotografía al mayoreo y a tiendas al menudeo). Mientras el emprendedor se encontraba en esta situación creía que era la mejor ya que en temporada baja de la fotografía, el emprendedor vendía lo referente a la computación y equipo de oficina pero no tenía ningún análisis que avalara ello.

Se aclara que al decir fotografía al mayoreo es todo lo concerniente a la venta directa como comisionista de Agfa y cuando se refiere a la fotografía a tiendas al menudeo es la venta por cualquier producto con facturas del emprendedor a las tiendas fotográficas sea al mayoreo o al menudeo.

Al iniciar esta investigación se le presentó un análisis cualitativo y cuantitativo de los inconvenientes que representaba tener todos los giros y también se le informó sobre cuáles eran los mejores. Se decidió que realmente sería mejor sólo estar en el giro de la fotografía (mayoreo y a tiendas al menudeo) ya de por sí amplio por sí mismo.



3.1.4 LA FAMILIA Y EL NEGOCIO.

La familia íntima del emprendedor está constituida por su esposa, el hijo mayor, la hija y el hijo menor. La familia del empresario y la relación que se tiene con el negocio es muy particular.

En principio tenemos la relación con la esposa y el negocio, ella ha jugado varias veces el rol de prestamista. Esta situación no genera intereses para la empresa y es de confianza.

La relación con la hija y el hijo menor del emprendedor y el negocio es que han fungido como "tomadores de recados" que fue uno de los puntos más difíciles en la relación empresa – familia.

En el año 2000 la microempresa familiar tiene como giro la fotografía al mayoreo y menudeo, su ubicación está en la casa del emprendedor.

El hijo mayor, el postulante de esta tesis, ha ejercido las funciones de ayudante de ventas, de compras, asesor, accionista y tomador de recados.

El trabajo casi nunca se especificaba, ni se tenía que reportar nada, así como tampoco una recompensa por éste. Lo único que se establecía era que tenía que ayudar a la familia y que el negocio después sería de los hijos del emprendedor.

Como se mencionó en el primer capítulo existen ciertas características que las familias debería de llevar a cabo para tener una mejor relación, sin embargo sólo nos introduciremos a lo relacionado entre la familia y el negocio.

El emprendedor es una persona paternalista en todos los sentidos además que no se ha podido comunicar de manera efectiva con sus hijos en cuestiones de negocios.

Debilidades de la empresa familiar FOTO ALDAY.

1. Falta de información o desinformación. Este es el punto en cuestión más importante ya que el emprendedor no ha tenido la capacidad para poder

- guiar a la empresa e informar de lo que se está llevando a cabo que debieran saber los familiares.
2. Nepotismo. Se ha contratado desde suegro, hermanos, primos e hijos para trabajar en la empresa sin tener las características necesarias para poder desempeñar de una forma eficiente y eficaz el puesto.
 3. Resistencia al cambio. Se han sugerido muchas acciones a tomar pero no se han podido por falta de visión del emprendedor estando siempre ocupado en las acciones tácticas.
 4. La confusión de flujos de empresa – trabajo ha sido muy común principalmente con los hijos ya que no se aclaran las especificaciones del puesto ni el salario que van a percibir.
 5. La manipulación familiar. En primer lugar funge que el emprendedor realiza acciones del cuidado de los hijos y/o de la casa en horas que son de trabajo.

Éstas son las más importantes debilidades en forma general que se tienen de la microempresa familiar FOTO ALDAY.

3.2 ANÁLISIS CUALITATIVO.

3.2.1 SITUACIÓN LEGAL.

Es una empresa comercial que se formó hace alrededor de 7 años iniciando en el giro de la computación y después cambiando de giro al de la Industria Fotográfica.

El empresario que es el dueño es Antonio Aldayturriaga Ontiveros y ante Hacienda se registró como persona física régimen simplificado a nombre de Antonio Aldayturriaga Morales en junio de 1996.

Se han pagado todos los años a la Secretaría de Hacienda cada trimestre y anualmente.

Actualmente una contadora se encarga de los impuestos con la Secretaría de Hacienda.

El domicilio fiscal se encuentra en la casa de la familia en la unidad CTM Culhuacan.

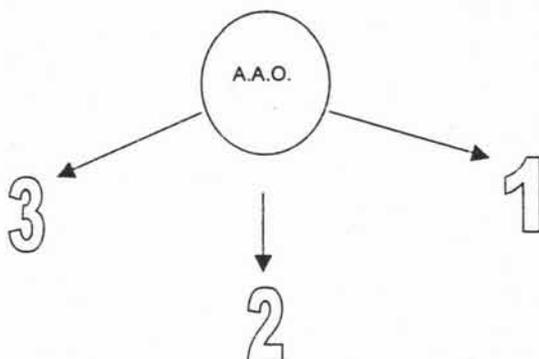
3.2.2 GIROS.

Esta empresa se encuentra en el giro comercial.

1. De 1996 al 2^{ndo} trimestre de 1997 fue el giro de la Computación y Equipo de oficina.

2. Del 3^{er} trimestre del 1997 al 1^{er} trimestre del 2000 los giros fueron de: fotografía al mayoreo, fotografía a tiendas al menudeo, computación y equipo de oficina.
3. Del 1^{er} trimestre del 2000 en adelante sólo se encuentran en el giro de la fotografía al mayoreo y a tiendas al menudeo.
4. En la actualidad la microempresa familiar tiene como giro comercial, la fotografía al mayoreo y menudeo, su ubicación ya cambió a un local comercial con oficinas en la unidad CTM.

En primer lugar y en base en lo analizado en el MERCADO se tiene que a lo largo de vida de la empresa han existido tres UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS.



- 1) Distribución a mayoristas de productos fotográficos "Agfa".
- 2) 2a) Distribución a minoristas de productos fotográficos de todas las marcas (Kodak, Fuji, Agfa, etc.) y
2b) De artículos de oficina y de computación.

Ambas en los estados de México y de Guerrero, en especial en las ciudades de: Toluca, Jojutla, Chilapa, Iguala y Chilpancingo.

- 3) Distribución de artículos de oficina y computación en la zona metropolitana.

3.2.3 UBICACIÓN Y TAMAÑO.

La ubicación fiscal es : La casa del emprendedor. Las operaciones se realizan desde ella sin embargo también se renta un local en Zumpango, Guerrero en

donde se duerme y es punto de partida para ir a las distintas ciudades en dicho estado, principalmente, Iguala, Chilpancingo, Chilapa, Taxco y Acapulco.

Actualmente se tiene la misma dirección fiscal y un local en la unidad CTM Culhuacan.

El tamaño de la empresa como el título de la tesis indica es una microempresa ya que sólo trabaja el emprendedor y el hermano del emprendedor. Tomando en cuenta que las ventas anuales en casi todos los años fueron menores a \$1'500,000 excepto en un año que fue la excepción.

3.2.4 LOS PRODUCTOS QUE HA VENDIDO.

Los materiales que se comercializan se pueden dividir en dos grandes ramos:

Giro fotográfico.

- Rollos fotográficos (110 mm, 135 mm Y APS) , bobinas, químicos, cámaras y cualquier artículo relacionado con la fotografía.

Giro de la computación y equipo de oficina.

- Todas las computadoras de marca y en especial las ARMADAS.
- Impresoras, scanners y accesorios periféricos.
- Hardware y software.
- Cintas y correctores de máquinas de escribir.
- Reparación de máquinas de escribir y calculadoras (no portátiles).

3.2.5 CÓMO SE CONTROLAN LOS GASTOS.

Los gastos a lo largo de la vida han sido una situación difícil de controlar por el contexto de familia – empresa y por la falta de interés y/o de conocimiento del empresario.

No se tiene una manera especial de controlarlos a lo máximo se cuenta con un cuaderno en donde se apunta todo lo que se necesita comprar, lo que vende, cuánto está pagando, a quién y cuándo se deben de pagar a los proveedores.

Se guardan todos los recibos y ellos sirven para que el contador haga un balance que sólo se utiliza para presentar a la Secretaría de Hacienda entre el I.V.A. por pagar y el acreditable además de lo que se paga por I.S.R.

Se tenían dos cuentas de cheques (Bital Y Bancomer) con las que se pagaban los productos que se comercializaban y los estados de resultados se guardaban. Posteriormente se decide por cancelar la cuenta de Bancomer y registrar otra cuenta en Bitel, teniendo sólo una cuenta de cheques ya que el tener dos chequeras significó algunas pérdidas.

Como se demostrará en los análisis de los estados de resultados se tiene que existen compras y ventas sin factura lo cual va a ser un factor importante en el análisis del estado de resultados.

3.2.6 INVERSIONES FIJAS.

INVERSIÓN	COSTO (\$)
Coche Tsuru 89	18,000
Computadora	10,000
Teléfono	2,500
Biper	800

Se tiene un pequeño inventario de algunas cintas y correctores, una impresora de aproximadamente \$2,500.

Todo esto tiene un costo aproximado de \$34,000

Para diciembre del 2000 se cuenta con las siguientes inversiones fijas.

INVERSIÓN	COSTO (\$)
Camioneta Nissan.	40,000
Computadora e Internet	10,000
Teléfono	2,500
Teléfono celular.	1000

También se cuenta con un pequeño inventario de rollos.

El costo aproximado actual es de \$53,500 aproximadamente.

3.2.7 ANÁLISIS POR ÁREAS.

Hasta aquí hemos abordado el análisis sólo desde el punto de vista cualitativo. Podemos concluir con el análisis de las siguientes áreas:

- 1) *Administración*: Sólo se tiene en la cabeza del emprendedor el aspecto de planeación, de organización de la empresa, no se lo comunica a nadie y no lo tiene claro. No sabe a dónde quiere llegar.

- 2) *Mercado*: Es muy competido además que el margen de utilidad es muy corto de la compra a la venta del producto sólo se puede aumentar entre 2% y 10% todo ello para gastos de operación, financieros e impuestos. Así que la utilidad oscila entre el 0.5 % y pudiendo llegar hasta el 5 % .
- 3) *Mercadotecnia*: Su única meta es la de vender y vender pero no sabe qué, ni cómo, ni cuándo, ni dónde, no se tiene un plan al respecto. No existen políticas establecidas para el precio, ni todos los productos a vender, la plaza tampoco se tiene delimitada y no existen promociones a realizar. No se tiene una imagen de la empresa, no existe logotipo ni slogan.
- 4) *Procesos*: No existen ya que el emprendedor no sabe que se deben de tener.
- 5) *Finanzas*: Este aspecto se puede resumir en que sólo el empresario ve si tiene dinero en su bolsa y en el banco y le resta lo que debe y en ello se basa para efectuar el análisis.

3.2.8 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CUALITATIVO

- Arreglar la situación con los pasivos a largo plazo.
- Definir perfectamente el giro del negocio.
- Controlar las ventas, compras y gastos en estados de resultados así como balances generales mensuales.
- Hacer un plan de negocio.
- Tener una "Imagen" del negocio
- Sistematizar el trabajo del emprendedor.

Hasta el momento se realizó un análisis cualitativo de la empresa Foto Alday, se especificó el giro, la ubicación, el emprendedor y sus características especiales, la idea y su origen, la relación empresa-familia y con base en ello se ha informado al emprendedor y sugerido las conclusiones propuestas.

3.3 ANÁLISIS CUANTITATIVO.

Este análisis se refiere específicamente a números concretos y complementará el análisis cualitativo es por ello que manifestaremos el flujo que se tuvo para el análisis.

3.3.1 FLUJO DEL ANÁLISIS CUANTITATIVO.

1. Recopilación de datos (el primero hasta 1998 y el segundo hasta el 2000).
 - 1.1 Todas las facturas de ventas, de compra así como de gastos que estaban con el contador y en el archivo se extrajeron para poder tener una base de datos.

- 1.2 Los gastos fueron sacados de la recopilación de datos y también de los datos expuestos por el emprendedor.
- 1.3 Se exploraron los datos para obtener información, se capturaron las ventas, las compras y los gastos de operación. Las ventas y las compras que se realizaban están casi todas en las facturas o notas pero los gastos de operación se tuvieron que complementar en gran medida con los datos que el empresario proporcionó. Los gastos de operación sólo estaban trimestrales se realizó un estudio mes por mes lo que se vendió y lo que se compró. Tomar en cuenta que lo facturado en AGFA no tiene contraparte ya que es un porcentaje de comisión.
2. Se realizó el primer estado de resultados sólo considerando lo facturado (hasta el año 2000). Cabe mencionar que se realizó un estudio previo desde el inicio de la compañía hasta el año 1998.

**ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA FOTO ALDAY
DEL 3ER TRIMESTRE DE 1996 AL 4TO DE 2000.**

	3er 1996	4to 1996	1ero 1997	2ndo 1997
VENTAS FACTURADAS	\$ 57,379.7	\$ 80,625.4	\$ 139,093.4	\$ 178,544.8
VENTAS BRUTAS	\$ 57,379.7	\$ 80,625.4	\$ 139,093.4	\$ 178,544.8
COMPRAS FACTURADAS	\$ 51,331.0	\$ 73,734.9	\$ 111,495.0	\$ 83,589.1
UTIL. DESPUÉS DE COMPRAS	\$ 6,048.7	\$ 6,890.4	\$ 27,598.4	\$ 94,955.7
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 21,296.0	\$ 18,744.0	\$ 25,544.9	\$ 28,946.0
UTIL. DESPUÉS DE OPER.	-\$ 15,247.3	-\$ 11,853.5	\$ 2,053.5	\$ 66,009.7

	3er 1997	4to 1997	1ero 1998	2ndo 1998
VENTAS FACTURADAS	\$ 266,533.0	\$ 161,945.04	\$ 93,857.32	\$ 127,962.06
VENTAS BRUTAS	\$ 266,533.0	\$ 161,945.04	\$ 93,857.32	\$ 127,962.06
COMPRAS FACTURADAS	\$ 157,531.7	\$ 179,800.75	\$ 113,000.14	\$ 172,542.58
UTIL. DESPUÉS DE COMPRAS	\$ 109,001.3	-\$ 17,855.71	-\$ 19,142.82	-\$ 44,580.52
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 46,898.4	\$ 29,315.60	\$ 46,698.67	\$ 25,993.00
UTIL. DESPUÉS DE OPER.	\$ 62,102.9	-\$ 47,171.31	-\$ 65,841.49	-\$ 70,573.52

	3ero 1998	4to 1998	1ero 1999	2ndo 1999
VENTAS FACTURADAS	\$209,717.65	\$ 351,573.44	\$ 345,198.3	\$ 623,334.7
VENTAS BRUTAS	\$209,717.65	\$ 351,573.44	\$ 345,198.3	\$ 623,334.7
COMPRAS FACTURADAS	\$215,812.26	\$ 344,760.36	\$ 243,472.1	\$ 710,124.8
UTIL. DESPUÉS DE COMPRAS	-\$ 6,094.61	\$ 6,813.08	\$ 101,726.2	-\$ 86,790.1
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 25,270.00	\$ 28,515.00	\$ 32,571.3	\$ 38,038.4
UTIL. DESPUÉS DE OPER.	-\$ 31,364.61	-\$ 21,701.92	\$ 69,154.9	-\$ 124,828.5

	3ero 1999	4to 1999	1ero 2000	2ndo 2000
VENTAS FACTURADAS	\$ 462,736.4	\$ 416,074.6	\$ 47,033.1	\$ 224,526.10
VENTAS BRUTAS	\$ 462,736.4	\$ 416,074.6	\$ 47,033.1	\$ 224,526.10
COMPRAS FACTURADAS	\$ 507,847.7	\$ 567,987.0	\$ 51,558.2	\$ 94,080.32
UTIL. DESPUÉS DE COMPRAS	-\$ 45,111.4	-\$ 151,912.4	-\$ 4,525.1	\$ 130,445.78
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 47,207.3	\$ 46,891.6	\$ 43,875.7	\$ 36,074.41
UTIL. DESPUÉS DE OPER.	-\$ 92,318.6	-\$ 198,803.9	-\$ 48,400.8	\$ 94,371.37

	3ero 2000	4to 2000
VENTAS FACTURADAS	\$250,197.53	\$ 260,590.34
VENTAS BRUTAS	\$250,197.53	\$ 260,590.34
COMPRAS FACTURADAS	\$147,494.92	\$ 291,337.10
UTIL. DESPUÉS DE COMPRAS	\$102,702.61	-\$ 30,746.76
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 39,283.05	\$ 32,640.66
UTIL. DESPUÉS DE OPER.	\$ 63,419.56	-\$ 63,387.42

En este primer análisis sólo se tomo en cuenta lo que está facturado y obviamente es el mismo resultado de las ventas brutas y las ventas facturadas, a ese resultado se le restó las compras facturadas y se obtuvo la utilidad después de compras y después se restó los gastos de operación y se obtuvo la utilidad después de operación. En este primer análisis no se tomo en cuenta los impuestos.

3. Se volvió a explorar los datos y con la información recabada por parte del emprendedor se realizó un segundo estado de resultados, con las facturas de venta y lo que no se facturó pero que muy probablemente se vendió.
 - 3.1 Con las ventas no facturadas se realizó un análisis mes por mes en cada giro de lo que se vendía y de lo que se compraba y en base a ello se ponderó por el porcentaje que el emprendedor nos indicó.
 - 3.2 También existieron notas de compra sin factura y se tomaron en cuenta para el análisis.

Este punto de lo vendido facturado y no facturado es el punto crítico del análisis ya que se tuvo que analizar mes por mes, lo que se vendía según las facturas y lo que se compraba según ellas teniendo como premisa, como se mencionó, que algunas veces no se facturaba todo lo que se vendía pero que siempre o casi siempre se registraban las compras. Además se tenía que analizar si ese mes AGFA había pagado para tomar en cuenta dicha venta que es pagada por un servicio y no por material.

3.3 Los gastos de operación sólo se podían analizar en forma trimestral y lo único que se realizó fue que en una ponderación igual para cada mes.

NOTA: Este análisis tiene varias suposiciones pero es lo más cercano a la realidad y es con lo que se cuenta para poder realizarlo, en este segundo análisis ya se tomo en cuenta el pago de impuestos.

ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA FOTO ALDAY
DE JULIO DE 1996 A DICIEMBRE DEL 2000.

	Jul-96	Ago-96	Sep-96	Oct-96
VENTAS FACTURADAS	\$ 29,716.20	\$ 17,010.52	\$ 10,653.00	\$ 11,086.47
VENTAS SIN FACT.	\$ -	\$ 2,579.68	\$ 13,155.46	\$ -
VENTAS TOTALES	\$ 29,716.20	\$ 19,590.20	\$ 23,808.46	\$ 11,086.47
COMPRAS FACTURADAS	\$ 13,593.05	\$ 17,034.96	\$ 20,703.01	\$ 7,142.22
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 16,123.15	\$ 2,555.24	\$ 3,105.45	\$ 3,944.25
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 7,098.67	\$ 7,098.67	\$ 7,098.67	\$ 6,251.33
UTILIDAD ANTES DE IMP.	\$ 9,024.48	\$ 4,543.42	\$ 3,993.22	\$ 2,307.08
IMPUESTOS	\$ 282.67	\$ 282.67	\$ 282.67	\$ -
UTILIDAD NETA	\$ 8,741.82	\$ 4,260.75	\$ 3,710.55	\$ 2,307.08

	Nov-96	Dic-96	Ene-97	Feb-97
VENTAS FACTURADAS	\$ 5,694.60	\$ 21,844.30	\$ 24,997.70	\$ 18,118.24
VENTAS SIN FACT.	\$ 45,461.44	\$ 3,138.98	\$ 18,132.36	\$ 13,103.86
VENTAS TOTALES	\$ 51,156.04	\$ 24,983.28	\$ 43,130.06	\$ 31,222.10
COMPRAS FACTURADAS	\$ 44,483.51	\$ 22,109.10	\$ 37,504.40	\$ 27,149.65
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 6,672.53	\$ 2,874.18	\$ 5,625.66	\$ 4,072.45
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 6,251.33	\$ 6,251.33	\$ 7,981.63	\$ 7,981.63
UTILIDAD ANTES DE IMP.	\$ 421.20	\$ 3,377.14	\$ 2,355.97	\$ 3,909.19
IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ 400.00	\$ 400.00
UTILIDAD NETA	\$ 421.20	\$ 3,377.14	\$ 2,755.97	\$ 4,309.19

	Mar-97	Abr-97	May-97	Jun-97
VENTAS FACTURADAS	\$ 27,370.00	\$ 6,483.80	\$ 27,370.00	\$ 56,246.40
VENTAS SIN FACT.	\$ 26,082.00	\$ 3,082.98	\$ 18,523.63	\$ -
VENTAS TOTALES	\$ 53,452.00	\$ 9,566.78	\$ 45,893.63	\$ 56,246.40
COMPRAS FACTURADAS	\$ 46,480.00	\$ 8,318.94	\$ 39,907.50	\$ 35,362.50
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 6,972.00	\$ 1,247.84	\$ 5,986.13	\$ 20,883.90
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 7,981.63	\$ 9,648.67	\$ 9,648.67	\$ 9,648.67
UTILIDAD ANTES DE IMP.	\$ 1,009.63	\$ 8,400.83	\$ 3,662.55	\$ 11,235.23
IMPUESTOS	\$ 400.00	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD NETA	\$ 1,409.63	\$ 8,400.83	\$ 3,662.55	\$ 11,235.23

	Jul-97	Ago-97	Sep-97	Oct-97
VENTAS FACTURADAS	\$ 69,038.92	\$ 106,825.00	\$ 90,668.52	\$ 11,730.05
VENTAS SIN FACT.	\$ 5,429.33	\$ -	\$ -	\$ 41,523.23
VENTAS TOTALES	\$ 74,468.25	\$ 106,825.00	\$ 90,668.52	\$ 53,253.28
COMPRAS FACTURADAS	\$ 64,755.00	\$ 61,197.00	\$ 31,580.00	\$ 46,307.20
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 9,713.25	\$ 45,628.00	\$ 59,088.52	\$ 6,946.08
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 15,470.67	\$ 15,470.67	\$ 15,470.67	\$ 9,718.31
UTILIDAD ANTES DE IMP.	-\$ 5,757.42	\$ 30,157.33	\$ 43,617.85	-\$ 2,772.23
IMPUESTOS	\$ 162.00	\$ 162.00	\$ 162.00	\$ 162.00
UTILIDAD NETA	-\$ 5,919.42	\$ 29,995.33	\$ 43,455.85	-\$ 2,934.23

	Nov-97	Dic-97	Ene-98	Feb-98
VENTAS FACTURADAS	\$ 30,457.25	\$ 119,767.29	\$ 44,363.13	\$ 13,652.80
VENTAS SIN FACT.	\$ 40,259.64	\$ -	\$ 4,034.11	\$ 37,104.01
VENTAS TOTALES	\$ 70,716.89	\$ 119,767.29	\$ 48,397.24	\$ 50,756.81
COMPRAS FACTURADAS	\$ 61,492.95	\$ 92,000.51	\$ 10,029.66	\$ 45,318.58
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 9,223.94	\$ 27,766.78	\$ 38,367.58	\$ 5,438.23
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 9,718.31	\$ 9,718.31	\$ 15,366.22	\$ 15,366.22
UTILIDAD ANTES DE IMP.	-\$ 494.37	\$ 18,048.47	\$ 23,001.36	-\$ 9,927.99
IMPUESTOS	\$ 162.00	\$ 162.00	\$ 186.00	\$ 186.00
UTILIDAD NETA	-\$ 656.37	\$ 17,886.47	\$ 22,815.36	-\$ 10,113.99

	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98
VENTAS FACTURADAS	\$ 35,891.39	\$ 34,265.33	\$ 47,775.90	\$ 45,920.83
VENTAS SIN FACT.	\$ 28,678.74	\$ -	\$ 30,598.32	\$ 53,210.17
VENTAS TOTALES	\$ 64,570.13	\$ 34,265.33	\$ 78,374.22	\$ 99,131.00
COMPRAS FACTURADAS	\$ 57,651.90	\$ 14,055.78	\$ 69,976.98	\$ 88,509.82
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 6,918.23	\$ 20,209.55	\$ 8,397.24	\$ 10,621.18
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 15,366.22	\$ 8,241.67	\$ 8,241.67	\$ 8,241.67
UTILIDAD ANTES DE IMP.	-\$ 8,448.00	\$ 11,967.88	\$ 155.57	\$ 2,379.51
IMPUESTOS	\$ 186.00	\$ 468.00	\$ 468.00	\$ 468.00
UTILIDAD NETA	-\$ 8,634.00	\$ 11,499.88	-\$ 312.43	\$ 1,911.51

	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98
VENTAS FACTURADAS	\$ 46,160.73	\$ 65,147.36	\$ 28,409.56	\$ 66,982.10
VENTAS SIN FACT.	\$ 117,732.20	\$ -	\$ -	\$ -
VENTAS TOTALES	\$ 163,892.93	\$ 65,147.36	\$ 28,409.56	\$ 66,982.10
COMPRAS FACTURADAS	\$ 146,332.97	\$ 45,188.00	\$ 24,290.91	\$ 48,756.96
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 17,559.96	\$ 19,959.36	\$ 4,118.65	\$ 18,225.14
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 7,000.00	\$ 8,000.00	\$ 6,666.67	\$ 10,880.22
UTILIDAD ANTES DE IMP.	\$ 10,559.96	\$ 11,959.36	-\$ 2,548.02	\$ 7,344.92
IMPUESTOS	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 2,000.00
UTILIDAD NETA	\$ 10,159.96	\$ 11,559.36	-\$ 2,948.02	\$ 5,344.92

	Nov-98	Dic-98	Ene-99	Feb-99
VENTAS FACTURADAS	\$ 92,754.37	\$ 191,837.06	\$ 24,099.59	\$ 231,029.39
VENTAS SIN FACT.	\$ -	\$ 52,340.70	\$ 48,588.32	\$ -
VENTAS TOTALES	\$ 92,754.37	\$ 244,177.76	\$ 72,687.91	\$ 231,029.39
COMPRAS FACTURADAS	\$ 83,674.91	\$ 212,328.49	\$ 63,828.64	\$ 81,646.85
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 9,079.46	\$ 31,849.27	\$ 8,859.27	\$ 149,382.54
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 10,880.22	\$ 10,880.22	\$ 10,857.10	\$ 10,857.10
UTILIDAD ANTES DE IMP.	-\$ 1,800.76	\$ 31,849.27	-\$ 1,997.83	\$ 138,525.44
IMPUESTOS	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ -	\$ -
UTILIDAD NETA	-\$ 3,800.76	\$ 29,849.27	-\$ 1,997.83	\$ 138,525.44

	Mar-99	Abr-99	May-99	Jun-99
VENTAS FACTURADAS	\$ 90,069.33	\$ 136,466.14	\$ 136,727.70	\$ 184,908.86
VENTAS SIN FACT.	\$ 49,969.51	\$ 73,880.96	\$ 143,299.27	\$ 113,844.36
VENTAS TOTALES	\$ 140,038.84	\$ 210,347.10	\$ 280,026.97	\$ 298,753.22
COMPRAS FACTURADAS	\$ 97,996.56	\$ 192,777.81	\$ 260,348.10	\$ 256,998.89
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 42,042.28	\$ 17,569.29	\$ 19,678.87	\$ 41,754.33
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 10,857.10	\$ 12,679.46	\$ 12,679.46	\$ 12,679.46
UTILIDAD ANTES DE IMP.	\$ 31,185.18	\$ 4,889.83	\$ 6,999.41	\$ 29,074.87
IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD NETA	\$ 31,185.18	\$ 4,889.83	\$ 6,999.41	\$ 29,074.87

	Jul-99	Ago-99	Sep-99	Oct-99
VENTAS FACTURADAS	\$ 193,363.07	\$ 105,644.22	\$ 147,189.19	\$ 127,560.69
VENTAS SIN FACT.	\$ 135,501.89	\$ 3,081.48	\$ -	\$ 69,360.18
VENTAS TOTALES	\$ 328,864.96	\$ 108,725.70	\$ 147,189.19	\$ 196,920.87
COMPRAS FACTURADAS	\$ 302,466.16	\$ 85,666.49	\$ 119,715.05	\$ 182,033.85
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 26,398.80	\$ 23,059.21	\$ 27,474.14	\$ 14,887.02
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 15,735.75	\$ 15,735.75	\$ 15,735.75	\$ 15,630.52
UTILIDAD ANTES DE IMP.	\$ 10,663.05	\$ 7,323.46	\$ 11,738.39	-\$ 743.50
IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD NETA	\$ 10,663.05	\$ 7,323.46	\$ 11,738.39	-\$ 743.50

	Nov-99	Dic-99	Ene-00	Feb-00
VENTAS FACTURADAS	\$ 160,858.00	\$ 127,655.92	\$ 8,641.10	\$ -
VENTAS SIN FACT.	\$ 42,690.12	\$ 124,774.22	\$ 7,832.43	\$ 5,728.09
VENTAS TOTALES	\$ 203,548.12	\$ 252,430.14	\$ 16,473.53	\$ 5,728.09
COMPRAS FACTURADAS	\$ 152,221.51	\$ 233,731.61	\$ 14,933.32	\$ 5,107.13
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 51,326.61	\$ 18,698.53	\$ 1,540.21	\$ 620.96
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 15,630.52	\$ 15,630.52	\$ 13,275.00	\$ 13,275.00
UTILIDAD ANTES DE IMP.	\$ 35,696.09	\$ 3,068.01	-\$ 11,734.79	-\$ 12,654.04
IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD NETA	\$ 35,696.09	\$ 3,068.01	-\$ 11,734.79	-\$ 12,654.04

	Mar-00	Abr-00	May-00	Jun-00
VENTAS FACTURADAS	\$ 38,392.00	\$ 17,832.01	\$ 170,535.96	\$ 36,158.09
VENTAS SIN FACT.		\$ 6,804.59	\$ -	\$ 2,919.51
VENTAS TOTALES	\$ 38,392.00	\$ 24,636.60	\$ 170,535.96	\$ 39,077.60
COMPRAS FACTURADAS	\$ 31,517.72	\$ 22,200.00	\$ 35,931.26	\$ 35,949.05
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 6,874.28	\$ 2,436.60	\$ 134,604.70	\$ 3,128.55
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 13,275.00	\$ 12,024.80	\$ 12,024.80	\$ 12,024.80
UTILIDAD ANTES DE IMP.	-\$ 6,400.72	-\$ 9,588.20	\$ 122,579.90	-\$ 8,896.26
IMPUESTOS	\$ -	\$ 426.58	\$ 426.58	\$ 426.58
UTILIDAD NETA	-\$ 6,400.72	-\$ 10,014.78	\$ 122,153.32	-\$ 9,322.83

	Jul-00	Ago-00	Sep-00	Oct-00
VENTAS FACTURADAS	\$ 97,165.22	\$ 81,153.16	\$ 71,879.14	\$ 54,392.52
VENTAS SIN FACT.	\$ -	\$ -	\$ 1,444.31	\$ 57,860.92
VENTAS TOTALES	\$ 97,165.22	\$ 81,153.16	\$ 73,323.45	\$ 112,253.44
COMPRAS FACTURADAS	\$ 23,848.86	\$ 56,988.37	\$ 66,657.68	\$ 83,624.58
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 73,316.36	\$ 24,164.79	\$ 6,665.77	\$ 28,628.86
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 13,094.35	\$ 13,094.35	\$ 13,094.35	\$ 10,880.22
UTILIDAD ANTES DE IMP.	\$ 60,222.01	\$ 11,070.44	-\$ 6,428.58	\$ 17,748.64
IMPUESTOS	\$ 363.58	\$ 363.58	\$ 363.58	\$ 379.72
UTILIDAD NETA	\$ 59,858.43	\$ 10,706.86	-\$ 6,792.16	\$ 17,368.92

	Nov-00	Dic-00
VENTAS FACTURADAS	\$ 32,031.45	\$ 174,166.36
VENTAS SIN FACT.	\$ 85,651.69	\$ -
VENTAS TOTALES	\$ 117,683.14	\$ 174,166.36
COMPRAS FACTURADAS	\$ 106,984.26	\$ 100,728.25
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 10,698.88	\$ 73,438.11
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 10,880.22	\$ 10,880.22
UTILIDAD ANTES DE IMP.	-\$ 181.34	\$ 62,557.89
IMPUESTOS	\$ 379.72	\$ 379.72
UTILIDAD NETA	-\$ 561.07	\$ 62,178.17

Después de este segundo análisis se tomó la decisión de sólo enfocarnos en la utilidad de cada mes y tener un análisis específico de cada situación.

- Se obtuvo la utilidad por mes, trimestre y año y se comparó con el emprendedor y las situaciones particulares de cada año.

UTILIDADES DE LA EMPRESA POR MES, TRIMESTRE Y AÑO

MES	UTILIDAD	TRIMESTRE	UTILIDAD TRIM.	AÑO
Julio 1996	\$ 8,741.82			
Agosto 1996	-\$ 4,826.09			
Septiembre 1996	-\$ 4,275.88	3ero-96	-\$ 360.15	
Octubre 1996	-\$ 2,307.08			
Noviembre 1996	\$ 421.20			
Diciembre 1996	-\$ 3,377.14	4to-96	-\$ 5,263.02	Año 96 \$ 5,623.17
Enero 1997	-\$ 2,755.97			
Febrero 1997	-\$ 4,309.19			
Marzo 1997	-\$ 1,409.63	1ero-97	-\$ 8,474.79	
Abril 1997	-\$ 8,400.83			
Mayo 1997	-\$ 3,662.50			
Junio 1997	\$ 11,235.23	2ndo-97	-\$ 828.10	
Julio 1997	-\$ 5,919.42			
Agosto 1997	\$ 29,995.33			
Septiembre 1997	\$ 43,455.85	3ero-97	\$ 67,531.76	
Octubre 1997	-\$ 2,934.23			
Noviembre 1997	\$ 656.37			
Diciembre 1997	\$ 17,886.47	4to-97	\$ 15,608.61	Año 97 \$ 73,837.48
Enero 1998	\$ 22,815.36			
Febrero 1998	-\$ 10,113.99			
Marzo 1998	-\$ 8,874.00	1ero-98	\$ 3,827.37	
Abril 1998	\$ 11,499.88			
Mayo 1998	-\$ 312.43			
Junio 1998	\$ 1,911.51	2ndo-98	\$ 13,098.96	
Julio 1998	\$ 10,159.96			
Agosto 1998	\$ 11,559.36			
Septiembre 1998	-\$ 2,948.02	3ero-98	\$ 18,771.30	
Octubre 1998	\$ 5,344.00			
Noviembre 1998	-\$ 3,800.76			
Diciembre 1998	\$ 29,849.27	4to-98	\$ 31,392.51	Año 98 \$ 67,090.14
Enero 1999	-\$ 1,997.83			
Febrero 1999	\$ 138,525.44			
Marzo 1999	\$ 31,185.18	1ero-99	\$ 167,712.80	
Abril 1999	\$ 4,889.83			
Mayo 1999	\$ 6,999.41			
Junio 1999	\$ 29,074.87	2ndo-99	\$ 40,964.11	
Julio 1999	\$ 10,663.05			
Agosto 1999	\$ 7,323.46			

Septiembre 1999	\$ 11,738.39	3ero-99	\$ 29,724.89		
Octubre 1999	-\$ 743.50				
Noviembre 1999	\$ 35,696.09				
Diciembre 1999	\$ 3,068.01	4to-99	\$ 38,020.61	Año 99	\$276,422.40
Enero 2000	-\$ 11,734.79				
Febrero 2000	-\$ 12,654.04				
Marzo 2000	-\$ 6,400.72	1ero-00	-\$ 30,789.55		
Abril 2000	-\$ 10,014.78				
Mayo 2000	\$ 122,153.32				
Junio 2000	-\$ 9,322.83	2ndo-00	\$102,815.71		
Julio 2000	\$ 59,858.43				
Agosto 2000	\$ 10,706.86				
Septiembre 2000	-\$ 6,792.16	3ero-00	\$ 63,773.13		
Octubre 2000	\$ 17,368.92				
Noviembre 2000	-\$ 561.07				
Diciembre 2000	\$ 62,178.17	4to-00	\$ 78,986.02	Año 00	\$214,785.30

NOTA: Los meses con una utilidad desproporcionada se escribieron con letras más negras.

4.1 Existían algunos meses que la utilidad está desproporcionada y esos meses son: septiembre de 1997, febrero de 1999, mayo, junio y diciembre del 2000 a los demás y se analizaron más detalladamente para recabar información.

La información se realizó se extrajo de reuniones con el emprendedor y juntas con la contadora.

5. Se realizó el tercer estado de resultados.

ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA FOTO ALDAY DE JULIO DE 1996 A DICIEMBRE DE 2000

	Jul-96	Ago-96	Sep-96	Oct-96
VENTAS FACTURADAS	\$ 29,716.20	\$ 17,010.52	\$ 10,653.00	\$ 11,086.47
VENTAS SIN FACT.	\$ -	\$ 2,579.68	\$ 13,155.46	\$ -
VENTAS TOTALES	\$ 29,716.20	\$ 19,590.20	\$ 23,808.46	\$ 11,086.47
COMPRAS FACTURADAS	\$ 13,593.05	\$ 17,034.96	\$ 20,703.01	\$ 7,142.22
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 16,123.15	\$ 2,555.24	\$ 3,105.45	\$ 3,944.25
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 7,098.67	\$ 7,098.67	\$ 7,098.67	\$ 6,251.33
UTILIDAD ANTES DE IMP.	\$ 9,024.48	-\$ 4,543.42	-\$ 3,993.22	-\$ 2,307.08
IMPUESTOS	\$ 282.67	\$ 282.67	\$ 282.67	\$ -
UTILIDAD NETA	\$ 8,741.82	-\$ 4,826.09	-\$ 4,275.88	-\$ 2,307.08

	Nov-96	Dic-96	Ene-97	Feb-97
VENTAS FACTURADAS	\$ 5,694.60	\$ 21,844.30	\$ 24,997.70	\$ 18,118.24
VENTAS SIN FACT.	\$ 45,461.44	\$ 3,138.98	\$ 18,132.36	\$ 13,103.86
VENTAS TOTALES	\$ 51,156.04	\$ 24,983.28	\$ 43,130.06	\$ 31,222.10
COMPRAS FACTURADAS	\$ 44,483.51	\$ 22,109.10	\$ 37,504.40	\$ 27,149.65
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 6,672.53	\$ 2,874.18	\$ 5,625.66	\$ 4,072.45
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 6,251.33	\$ 6,251.33	\$ 7,981.63	\$ 7,981.63
UTILIDAD ANTES DE IMP.	\$ 421.20	\$ 3,377.14	\$ 2,355.97	\$ 3,909.19
IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ 400.00	\$ 400.00
UTILIDAD NETA	\$ 421.20	\$ 3,377.14	\$ 2,755.97	\$ 4,309.19

	Mar-97	Abr-97	May-97	Jun-97
VENTAS FACTURADAS	\$ 27,370.00	\$ 6,483.80	\$ 27,370.00	\$ 56,246.40
VENTAS SIN FACT.	\$ 26,082.00	\$ 3,082.98	\$ 18,523.63	\$ -
VENTAS TOTALES	\$ 53,452.00	\$ 9,566.78	\$ 45,893.63	\$ 56,246.40
COMPRAS FACTURADAS	\$ 46,480.00	\$ 8,318.94	\$ 39,907.50	\$ 35,362.50
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 6,972.00	\$ 1,247.84	\$ 5,986.13	\$ 20,883.90
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 7,981.63	\$ 9,648.67	\$ 9,648.67	\$ 9,648.67
UTILIDAD ANTES DE IMP.	\$ 1,009.63	\$ 8,400.83	\$ 3,662.55	\$ 11,235.23
IMPUESTOS	\$ 400.00	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD NETA	\$ 1,409.63	\$ 8,400.83	\$ 3,662.55	\$ 11,235.23

	Jul-97	Ago-97	Sep-97	Oct-97
VENTAS FACTURADAS	\$ 69,038.92	\$ 106,825.00	\$ 90,668.52	\$ 11,730.05
VENTAS SIN FACT.	\$ 5,429.33	\$ -	\$ -	\$ 41,523.23
VENTAS TOTALES	\$ 74,468.25	\$ 106,825.00	\$ 90,668.52	\$ 53,253.28
COMPRAS FACTURADAS	\$ 64,755.00	\$ 71,197.00	\$ 51,580.00	\$ 46,307.20
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 9,713.25	\$ 35,628.00	\$ 39,088.52	\$ 6,946.08
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 15,470.67	\$ 15,470.67	\$ 15,470.67	\$ 9,718.31
UTILIDAD ANTES DE IMP.	\$ 5,757.42	\$ 20,157.33	\$ 23,617.85	\$ 2,772.23
IMPUESTOS	\$ 162.00	\$ 162.00	\$ 162.00	\$ 162.00
UTILIDAD NETA	\$ 5,919.42	\$ 19,995.33	\$ 23,455.85	\$ 2,934.23

	Nov-97	Dic-97	Ene-98	Feb-98
VENTAS FACTURADAS	\$ 30,457.25	\$ 119,767.29	\$ 44,363.13	\$ 13,652.80
VENTAS SIN FACT.	\$ 40,259.64	\$ -	\$ 4,034.11	\$ 37,104.01
VENTAS TOTALES	\$ 70,716.89	\$ 119,767.29	\$ 48,397.24	\$ 50,756.81
COMPRAS FACTURADAS	\$ 61,492.95	\$ 92,000.51	\$ 10,029.66	\$ 45,318.58
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 9,223.94	\$ 27,766.78	\$ 38,367.58	\$ 5,438.23
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 9,718.31	\$ 9,718.31	\$ 15,366.22	\$ 15,366.22
UTILIDAD ANTES DE IMP.	\$ 494.37	\$ 18,048.47	\$ 23,001.36	\$ 9,927.99
IMPUESTOS	\$ 162.00	\$ 162.00	\$ 186.00	\$ 186.00
UTILIDAD NETA	\$ 656.37	\$ 17,886.47	\$ 22,815.36	\$ 10,113.99

	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98
VENTAS FACTURADAS	\$ 35,891.39	\$ 34,265.33	\$ 47,775.90	\$ 45,920.83
VENTAS SIN FACT.	\$ 28,678.74	\$ -	\$ 30,598.32	\$ 53,210.17
VENTAS TOTALES	\$ 64,570.13	\$ 34,265.33	\$ 78,374.22	\$ 99,131.00
COMPRAS FACTURADAS	\$ 57,651.90	\$ 19,055.78	\$ 69,976.98	\$ 88,509.82
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 6,918.23	\$ 15,209.55	\$ 8,397.24	\$ 10,621.18
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 15,366.22	\$ 8,241.67	\$ 8,241.67	\$ 8,241.67
UTILIDAD ANTES DE IMP.	-\$ 8,448.00	\$ 6,967.88	\$ 155.57	\$ 2,379.51
IMPUESTOS	\$ 186.00	\$ 468.00	\$ 468.00	\$ 468.00
UTILIDAD NETA	\$ 8,634.00	\$ 6,499.88	-\$ 312.43	\$ 1,911.51

	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98
VENTAS FACTURADAS	\$ 46,160.73	\$ 65,147.36	\$ 28,409.56	\$ 66,982.10
VENTAS SIN FACT.	\$ 111,878.88	\$ -	\$ -	\$ -
VENTAS TOTALES	\$ 158,039.61	\$ 65,147.36	\$ 28,409.56	\$ 66,982.10
COMPRAS FACTURADAS	\$ 146,332.97	\$ 45,188.00	\$ 24,290.91	\$ 48,756.96
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 11,706.64	\$ 19,959.36	\$ 4,118.65	\$ 18,225.14
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 7,000.00	\$ 8,000.00	\$ 6,666.67	\$ 10,880.22
UTILIDAD ANTES DE IMP.	\$ 4,706.64	\$ 11,959.36	-\$ 2,548.02	\$ 7,344.92
IMPUESTOS	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 2,000.00
UTILIDAD NETA	\$ 4,306.64	\$ 11,559.36	-\$ 2,948.02	\$ 5,344.92

	Nov-98	Dic-98	Ene-99	Feb-99
VENTAS FACTURADAS	\$ 92,754.37	\$ 191,837.06	\$ 24,099.59	\$ 231,029.39
VENTAS SIN FACT.	\$ -	\$ 33,231.14	\$ 46,617.49	\$ -
VENTAS TOTALES	\$ 92,754.37	\$ 225,068.20	\$ 70,717.08	\$ 231,029.39
COMPRAS FACTURADAS	\$ 83,674.91	\$ 212,328.49	\$ 63,828.64	\$ 211,646.85
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 9,079.46	\$ 12,739.71	\$ 6,888.44	\$ 19,382.54
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 10,860.22	\$ 10,880.22	\$ 10,857.10	\$ 10,857.10
UTILIDAD ANTES DE IMP.	-\$ 1,800.76	\$ 1,859.49	-\$ 3,968.66	\$ 8,525.44
IMPUESTOS	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ -	\$ -
UTILIDAD NETA	-\$ 3,800.76	-\$ 140.51	-\$ 3,968.66	\$ 8,525.44

	Mar-99	Abr-99	May-99	Jun-99
VENTAS FACTURADAS	\$ 90,069.33	\$ 136,466.14	\$ 136,727.70	\$ 184,908.86
VENTAS SIN FACT.	\$ 47,760.35	\$ 73,880.96	\$ 141,979.56	\$ 109,079.31
VENTAS TOTALES	\$ 137,829.68	\$ 210,347.10	\$ 278,707.26	\$ 293,988.17
COMPRAS FACTURADAS	\$ 112,996.56	\$ 192,777.81	\$ 260,348.10	\$ 271,998.89
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 24,833.12	\$ 17,569.29	\$ 18,359.16	\$ 21,989.28
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 10,857.10	\$ 12,679.46	\$ 12,679.46	\$ 12,679.46
UTILIDAD ANTES DE IMP.	\$ 13,976.03	\$ 4,889.83	\$ 5,679.70	\$ 9,309.82
IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD NETA	\$ 13,976.03	\$ 4,889.83	\$ 5,679.70	\$ 9,309.82

	Jul-99	Ago-99	Sep-99	Oct-99
VENTAS FACTURADAS	\$ 193,363.07	\$ 105,644.22	\$ 147,189.19	\$ 127,560.69
VENTAS SIN FACT.	\$ 134,903.77	\$ 2,876.05	\$ -	\$ 68,998.32
VENTAS TOTALES	\$ 328,266.84	\$ 108,520.27	\$ 147,189.19	\$ 196,559.01
COMPRAS FACTURADAS	\$ 302,466.16	\$ 85,666.49	\$ 119,715.05	\$ 182,033.85
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 25,800.68	\$ 22,853.78	\$ 27,474.14	\$ 14,525.16
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 15,735.75	\$ 15,735.75	\$ 15,735.75	\$ 15,630.52
UTILIDAD ANTES DE IMP.	\$ 10,064.92	\$ 7,118.02	\$ 11,738.39	\$ 1,105.36
IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD NETA	\$ 10,064.92	\$ 7,118.02	\$ 11,738.39	\$ 1,105.36

	Nov-99	Dic-99	Ene-00	Feb-00
VENTAS FACTURADAS	\$ 160,858.00	\$ 127,655.92	\$ 8,641.10	\$ -
VENTAS SIN FACT.	\$ 39,929.57	\$ 124,774.22	\$ 7,832.43	\$ 5,728.09
VENTAS TOTALES	\$ 200,787.57	\$ 252,430.14	\$ 16,473.53	\$ 5,728.09
COMPRAS FACTURADAS	\$ 172,221.51	\$ 233,731.61	\$ 14,933.32	\$ 5,107.13
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 28,566.06	\$ 18,698.53	\$ 1,540.21	\$ 620.96
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 15,630.52	\$ 15,630.52	\$ 13,275.00	\$ 13,275.00
UTILIDAD ANTES DE IMP.	\$ 12,935.54	\$ 3,068.01	\$ 11,734.79	\$ 12,654.04
IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD NETA	\$ 12,935.54	\$ 3,068.01	\$ 11,734.79	\$ 12,654.04

	Mar-00	Abr-00	May-00	Jun-00
VENTAS FACTURADAS	\$ 38,392.00	\$ 17,832.01	\$ 170,535.96	\$ 36,158.09
VENTAS SIN FACT.	\$ -	\$ 6,804.59	\$ -	\$ 2,919.51
VENTAS TOTALES	\$ 38,392.00	\$ 24,636.60	\$ 170,535.96	\$ 39,077.60
COMPRAS FACTURADAS	\$ 31,517.72	\$ 22,200.00	\$ 145,931.26	\$ 35,949.05
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 6,874.28	\$ 2,436.60	\$ 24,604.70	\$ 3,128.55
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 13,275.00	\$ 12,024.80	\$ 12,024.80	\$ 12,024.80
UTILIDAD ANTES DE IMP.	\$ 6,400.72	\$ 9,588.20	\$ 12,579.90	\$ 8,896.26
IMPUESTOS	\$ -	\$ 426.58	\$ 426.58	\$ 426.58
UTILIDAD NETA	\$ 6,400.72	\$ 10,014.78	\$ 12,153.32	\$ 9,322.83

	Jul-00	Ago-00	Sep-00	Oct-00
VENTAS FACTURADAS	\$ 97,165.22	\$ 81,153.16	\$ 71,879.14	\$ 54,392.52
VENTAS SIN FACT.	\$ -	\$ -	\$ 1,444.31	\$ 56,188.44
VENTAS TOTALES	\$ 97,165.22	\$ 81,153.16	\$ 73,323.45	\$ 110,580.96
COMPRAS FACTURADAS	\$ 68,848.86	\$ 56,988.37	\$ 66,657.68	\$ 93,624.58
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 28,316.36	\$ 24,164.79	\$ 6,665.77	\$ 16,956.38
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 13,094.35	\$ 13,094.35	\$ 13,094.35	\$ 10,880.22
UTILIDAD ANTES DE IMP.	\$ 15,222.01	\$ 11,070.44	\$ 6,428.58	\$ 6,076.16
IMPUESTOS	\$ 363.58	\$ 363.58	\$ 363.58	\$ 379.72
UTILIDAD NETA	\$ 14,858.43	\$ 10,706.86	\$ 6,792.16	\$ 5,696.44

	Nov-00	Dic-00
VENTAS FACTURADAS	\$ 32,031.45	\$ 174,166.36
VENTAS SIN FACT.	\$ 85,651.69	\$ -
VENTAS TOTALES	\$ 117,683.14	\$ 174,166.36
COMPRAS FACTURADAS	\$ 106,984.26	\$ 145,728.25
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 10,698.88	\$ 28,438.11
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 10,880.22	\$ 10,880.22
UTILIDAD ANTES DE IMP.	-\$ 181.34	\$ 17,557.89
IMPUESTOS	\$ 379.72	\$ 379.72
UTILIDAD NETA	-\$ 561.07	\$ 17,178.17

Es necesario el tomar en cuenta los tres estados de resultados para llevar el flujo de la información y que se tomen las decisiones adecuadas de acuerdo a la información.

6. Se obtuvo nuevamente la utilidad por mes trimestre año después del tercer estado de resultados.

UTILIDAD DE LA EMPRESA POR MES, TRIMESTRE Y AÑO

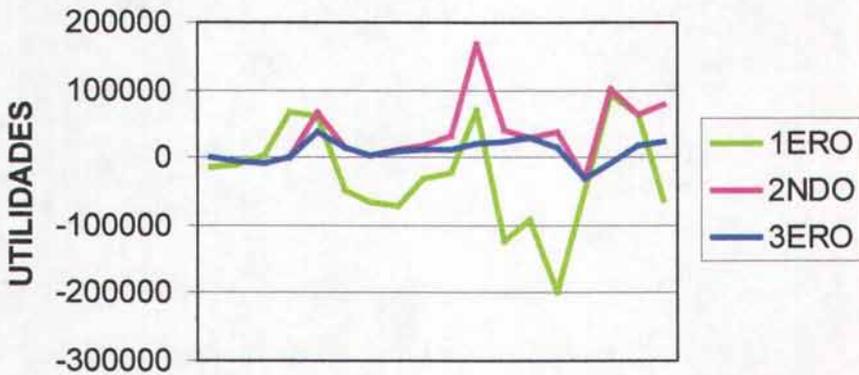
MES	UTILIDAD			
Julio 1996	\$ 8,741.82			
Agosto 1996	-\$ 4,826.09			
Septiembre 1996	-\$ 4,275.88	3ero-96	-\$ 360.15	
Octubre 1996	-\$ 2,307.08			
Noviembre 1996	\$ 421.20	PROM/MEN		
Diciembre 1996	-\$ 3,377.14	4to-96	-\$ 5,263.02	Año 96 -\$ 5,623.17 -\$ 468.60
Enero 1997	-\$ 2,755.97			
Febrero 1997	-\$ 4,309.19			
Marzo 1997	-\$ 1,409.63	1ero-97	-\$ 8,474.79	
Abril 1997	-\$ 8,400.83			
Mayo 1997	-\$ 3,662.50			
Junio 1997	\$ 11,235.23	2ndo-97	-\$ 828.10	
Julio 1997	-\$ 5,919.42			
Agosto 1997	\$ 19,995.33			
Septiembre 1997	\$ 23,455.85	3ero-97	\$37,531.77	
Octubre 1997	-\$ 2,934.23			
Noviembre 1997	\$ 656.37	PROM/MEN		
Diciembre 1997	\$ 17,886.47	4to-97	\$15,608.61	Año 97 \$43,837.49 \$ 3,653.12
Enero 1998	\$ 22,815.36			
Febrero 1998	-\$ 10,113.99			

Marzo 1998	-\$ 8,874.00	1ero98	\$ 3,827.37			
Abril 1998	\$ 6,499.88					
Mayo 1998	-\$ 312.43					
Junio 1998	\$ 1,911.51	2ndo-98	\$ 8,098.96			
Julio 1998	\$ 4,306.64					
Agosto 1998	\$ 11,559.36					
Septiembre 1998	-\$ 2,948.02	3ero-98	\$12,917.98			
Octubre 1998	\$ 5,344.00					
Noviembre 1998	-\$ 3,800.76					PROM/MEN
Diciembre 1998	\$ 10,739.71	4to-98	\$12,282.95	Año 98	\$37,127.26	\$ 3,093.94
Enero 1999	-\$ 1,997.83					
Febrero 1999	\$ 8,525.44					
Marzo 1999	\$ 13,976.03	1ero-99	\$20,503.64			
Abril 1999	\$ 4,889.83					
Mayo 1999	\$ 6,999.41					
Junio 1999	\$ 11,966.64	2ndo-99	\$23,855.88			
Julio 1999	\$ 10,663.05					
Agosto 1999	\$ 7,323.46					
Septiembre 1999	\$ 11,738.39	3ero-99	\$29,724.89			
Octubre 1999	-\$ 743.50					
Noviembre 1999	\$ 12,935.54					PROM/MEN
Diciembre 1999	\$ 3,068.01	4to-99	\$15,260.05	Año 99	\$89,344.46	\$ 7,445.37
Enero 2000	-\$ 11,734.79					
Febrero 2000	-\$ 12,654.04					
Marzo 2000	-\$ 6,400.72	1ero-00	-\$30,789.55			
Abril 2000	-\$ 10,014.78					
Mayo 2000	\$ 12,153.32					
Junio 2000	-\$ 9,322.83	2ndo-00	-\$ 7,184.29			
Julio 2000	\$ 14,858.43					
Agosto 2000	\$ 10,706.86					
Septiembre 2000	-\$ 6,792.16	3ero-00	\$18,773.13			
Octubre 2000	\$ 5,696.44					
Noviembre 2000	-\$ 561.07					PROM/MEN
Diciembre 2000	\$ 17,178.17	4to-00	\$22,313.54	Año 00	\$ 3,112.82	\$ 259.40

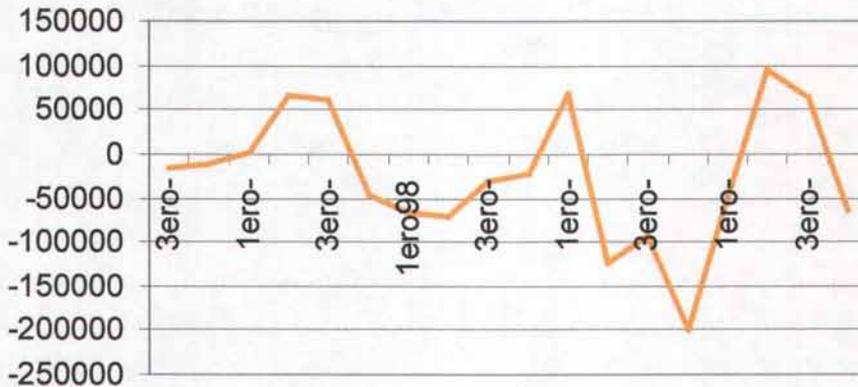
Esta tabla de las utilidades por mes, trimestre y año sirvió para poder visualizar las utilidades que obtuvo la empresa Foto Alday durante todos estos años.

Se mostrará gráficamente los tres estados de resultados.

COMPARACIÓN DE LOS TRES EDOS. DE RESULTADOS



1ER ESTADO DE RESULTADOS



2NDO ESTADO DE RESULTADOS

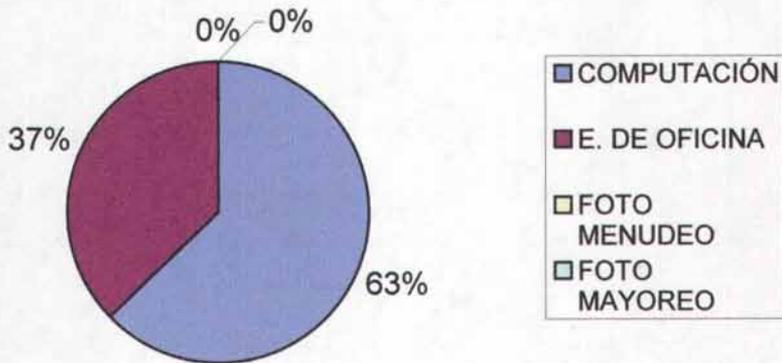


3ER ESTADO DE RESULTADOS

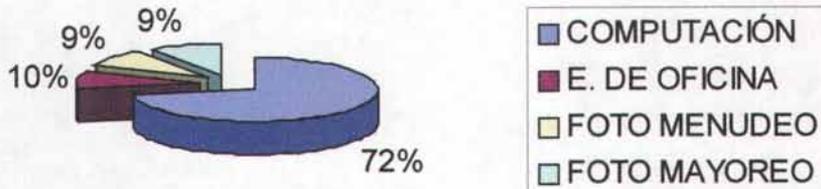


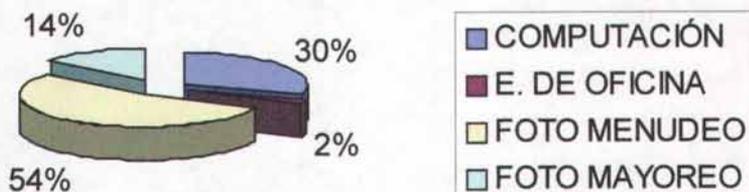
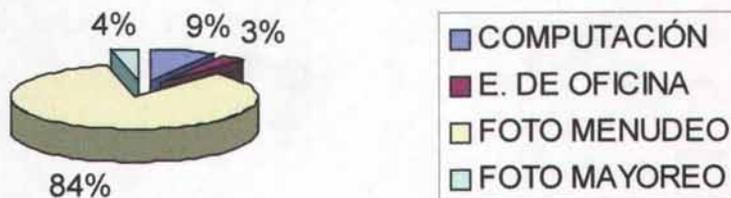
1. Se muestra gráficamente las ventas por año y por giro.

VENTAS POR GIRO (1996)

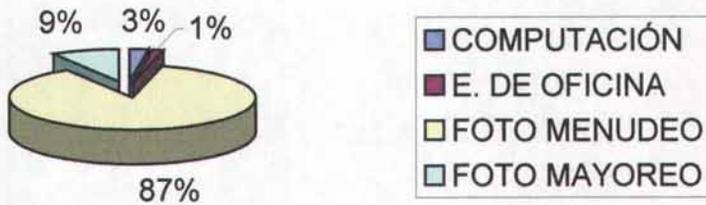


VENTAS POR GIRO 1997

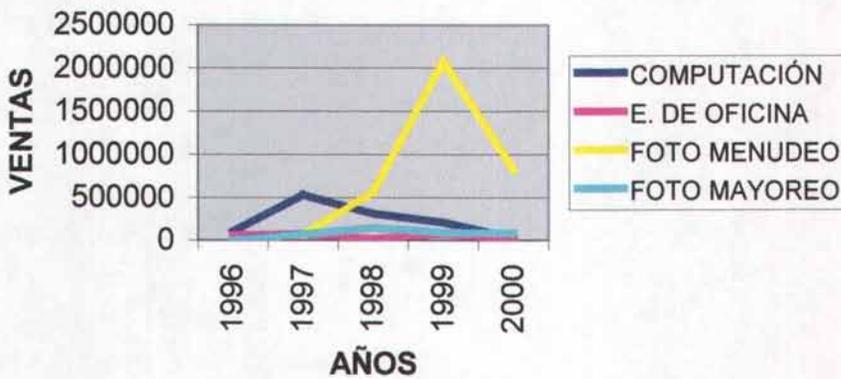


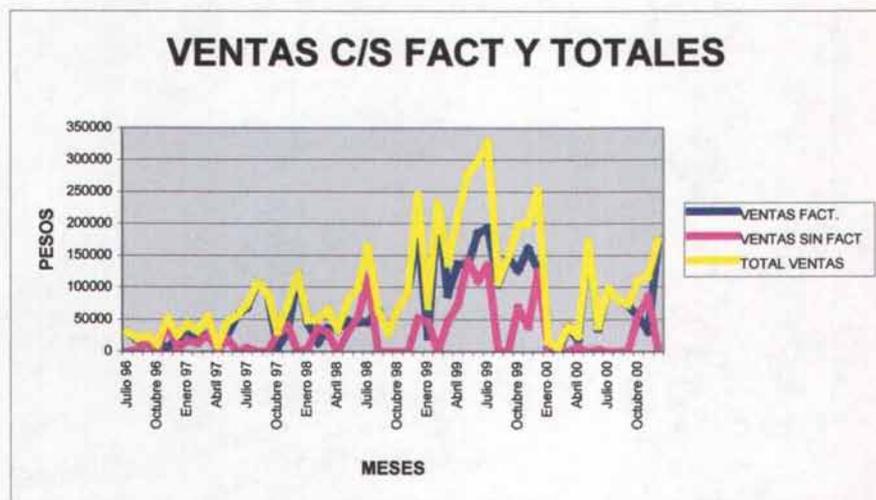
VENTAS POR GIRO 1998**VENTAS POR GIRO 1999**

VENTAS POR GIRO 2000



VENTAS POR GIRO





2. Se realizó un porcentaje de comisiones para alcanzar un nivel de gastos mínimo.

Este es un punto importante para el empresario ya que al ser una microempresa familiar es necesario que el empresario tenga en mente las ventas semanales, mensuales, semestrales o anuales que debe de alcanzar para estar por lo menos en equilibrio entre todos sus gastos; con ello el emprendedor debe de dar prioridad a los meses en donde las ventas son mayores y crear una estrategia de ventas en los meses en que las ventas son menores.

PORCENTAJE DE COMISIONES
PARA ALCANZAR UN NIVEL DE
GASTOS MÍNIMOS.

GASTOS DE LA SEMANA.

GASTOS DE LA EMPRESA

CONTADORA	67
TELÉFONO	238
RENTA DE CASA	100
LUZ	29
GAS	32
GASOLINA	600

2 % DE VENTAS EN	833.33		
IMPUESTOS			
TEL. CELULAR	50		
COMIDAS	100		
AUTO	150		
PAPELERÍA	50		
COMPENSACIÓN POR	500		
ACOMPAÑANTE			
OTROS	100		
		2899.33	
CASA	1000		
COLEGIO HIJO MENOR	638		
GASTO SEMANAL A HIJOS	400		
TELÉFONO	150		
OTROS	400		
		2588	
		5487.33	Teoría 5500
SI SE VENDE ENTRE 6 Y	%		
10%			
	3	183,333.33	
	4	137500	
	5	110000	
	6	91666.66	
	7	78571.42	
	8	68750	
	9	61111.11	
	10	55000	
	11	50000	
	12	45833.33	
	13	42307.69	

La anterior tabla nos muestra que FOTO ALDAY así como el emprendedor tienen gastos fijos y variables en la casa y por lo tanto se analizará lo que el empresario debe de vender tomando un porcentaje que, en base a la situación del mercado, se puede obtener.

Los gastos fijos semanales son:

- Contadora, renta de casa, auto, papelería, salario del Sr. José Luis.

Los gastos variables pero con una ponderación en relación a lo que se ha manejado son:

- Teléfono, luz, gas, gasolina, 2% de venta para impuestos, teléfono celular, comidas y otros.

Por otra parte se tiene que el empresario puede comercializar sus productos entre un 3% y un 13% sobre compras, teniendo que un 80% de las ventas se realizan entre el 6% y el 10%, se enfocará un equilibrio entre los gastos del empresario y el monto de lo que debe vender.

Los gastos de la casa son fijos todos excepto el del Teléfono.

3.3.2 CONCLUSIÓN Y ANÁLISIS DE LA RECOPIACIÓN Y ALMACENAMIENTO DE DATOS (HASTA 1998).

Las consideraciones siguientes serán tomadas en cuenta para el análisis posterior: En primer lugar se tiene que considerar que la empresa Foto Alday ha evolucionado a lo largo del tiempo y el primer gran cambio se dio en 1998 donde se introdujo un nuevo giro y es por ello la división en las conclusiones y análisis de la recopilación y almacenamiento de datos.

3.3.2.1 ANÁLISIS GENERAL

- El monto de las facturas de compras exceden el monto de las ventas, en varias ocasiones.
- Los gastos de operación de la empresa no están separados de los gastos de la casa.

3.3.2.2 ANÁLISIS DE LAS COMPRAS.

- Se dividen en tres categorías: computación, equipo de oficina y fotografía a tiendas al menudeo.
- Al principio sólo existía computación y equipo de oficina.
- De 1996 a 1998 la computación tenía el 60% de las compras y la fotografía a tiendas al menudeo el 39% del total.
- En el balance del año de 1998, cuando ya existían los dos giros, el 64% del total del monto de las compras correspondía a la fotografía a tiendas al menudeo y sólo el 34% correspondía al giro de la computación.

- Por otra parte el número de compras de oficina con respecto al total es del 2% (monto despreciable).
- Los principales proveedores de computación, por orden del monto de compras son: Grupo Vicda, Mayoristas de Partes y Servicios (MAPS) y Tonivisa.
- Los principales proveedores de fotografía a tiendas al menudeo, en orden al monto de compras son: Vyorsa, Foto Relay, Imagen Latente y Topografía.

3.3.2.3 ANÁLISIS DE VENTAS.

- Las ventas se dividían en: Computación y fotografía a tiendas al menudeo.
- Son alrededor de 80 los clientes.
- No ha habido un cliente constante en los tres años facturados.
- En 1998 casi el 20% del total de las ventas fueron para el cliente: Patricia Adame Acevedo.
- Existen facturas a Bayer que no tienen su contraparte en su compra, ya que de esta empresa se es comisionista.
- La fotografía al mayoreo aumenta considerablemente las ventas totales. (facturas de Bayer por ventas de artículos fotográficos de la marca AGFA).
- De estos dos análisis se infiere que el monto de lo comprado sobrepasa el monto de lo facturado por lo que después de realizar el estado de resultados se tomaran conclusiones al respecto.
- Existen algunas facturas, alrededor de 6 al año, que requieren un análisis especial.

3.3.2.4 ANÁLISIS DE GASTOS DE OPERACIÓN.

- A los gastos plasmados en notas y facturas se añadió una columna de variación en los gastos (sueldo, gastos de la casa, colegiaturas, comidas, pasajes, etc.) para tener una mejor visión de los mismos.
- Los gastos se dividen en: empresa, empresa/casa y casa.
- La empresa es la subsidiaria de la casa.
- Los gastos de la casa son el 50% del total.
- Existen pagos a Andrés Frías por ser socio en la venta de artículos fotográficos de Bayer de Agfa.

3.3.3 CONCLUSIONES Y ANÁLISIS DE LA RECOPIACIÓN Y ALMACENAMIENTO DE DATOS (hasta 2000 complemento)

- Como se aconsejó al emprendedor fue dejando el ramo de la computación y el de equipo de oficina hasta casi eliminarla.
- Para el año 2000 la fotografía a tiendas al menudeo tiene casi el 60% de ventas ponderando igual en todos los años.
- Ahora el único giro es la fotografía al mayoreo (Agfa) y la fotografía a tiendas al menudeo.

- Existe un verdadero problema ya que en realidad sólo se tienen 2 clientes potenciales en la fotografía a tiendas al menudeo que representan casi el 80% del total de las ventas, Agfa otro 10% y 10% clientes varios.
- Obviamente las compras se centralizaron en la fotografía a tiendas al menudeo siendo los principales proveedores: Vyorsa, Imagen Latente y Foto Masao.
- Así también los gastos al estado de Guerrero aumentaron de manera proporcional y ello trajo como consecuencia la disminución de la utilidad.
- Sigue sin separarse los gastos de la casa y los de la oficina.
- Se quitaron por completo los pagos a Andrés Frías pero ahora se tienen los pagos al Sr. José Luis Aldayturriaga, hermano del emprendedor, además de una renta mensual en Zumpango, Gro. (poblado cercano a Chilpancingo, Gro.).

3.3.4 CONCLUSIONES Y ANÁLISIS DESPUÉS DEL ESTADO DE RESULTADOS

3.3.4.1 CONCLUSIONES Y ANÁLISIS DESPUÉS DEL ESTADO DE RESULTADOS (HASTA 1998).

- Las compras sobrepasan las ventas y ello hace que en casi todos los trimestres la utilidad sea negativa.
- Por tal motivo va a tener que replantearse el estado de resultados quitando las facturas que se introdujeron para compensar las ventas.
- En base a los datos y a la información expuesta por el emprendedor (la utilidad sobre la compra de la fotografía a tiendas al menudeo es del 6 al 10% y de la computación varía entre el 10% y el 15%) y con base en ello se realizó otro Estado de Resultados.
- Los Estados de Resultados se van a realizar por mes en ventas y en compras para los gastos se va a tomar una ponderación igual para cada mes de cada trimestre, ya que ellos sólo se sacaron de forma trimestral.

3.3.4.2 CONCLUSIÓN Y ANÁLISIS DESPUÉS DEL ESTADO DE RESULTADOS (HASTA EL 2000).

- Es complejo el análisis ya que varios datos se presuponen y otros realmente no están completos sin embargo es lo más apegable a la realidad.
- Cabe señalar que en (marzo 15 de 2001) el Estado de Resultados está equilibrado es lo mismo lo que se está con los clientes que con los proveedores –activo-pasivo.
- Ya revisando mejor y comparando con facturas de recuperación y datos del empresario se notó que eran alrededor de 10 meses los que se tenían que

corregir, de ellos sólo 5 meses tenían desviaciones considerables y los restantes sólo se realizaron pequeños ajustes.

3.3.4.3 CONCLUSIÓN Y ANÁLISIS DESPUÉS DEL ESTADO DE RESULTADOS FINAL (3ER ESTADO DE RESULTADOS)

- Se aprecia claramente que al principio de la empresa fueron pérdidas y después se recuperó sólo con el giro de la computación y el equipo de oficina (de 1996 a mediados del 1997).
- Todo ello sin ser realmente un negocio rentable para el empresario por todos sus gastos que de él dependen.
- Cuando empieza la fotografía al mayoreo (junio de 1997) y la fotografía a tiendas al menudeo (octubre de 1997) empieza un repunte el cual desplaza en gran medida a la computación y al equipo de oficina teniendo un negocio con 4 giros.
- Todo esto llega a su clímax en el año de 1998 donde hay un balance relativamente equilibrado de los 4 giros, pero sin traer las utilidades esperadas.
- El año 1999 es el mejor de la empresa porque la fotografía a tiendas al menudeo creció casi 400%.
- La computación desapareció por los pocos conocimientos respecto a ella que ocasionaba muchos problemas con los clientes.
- El equipo de oficina fue desapareciendo por las pocas utilidades y pocos volúmenes que se generaban con respecto a la fotografía al mayoreo o al menudeo.
- Las ventas facturadas representan un 72% y las ventas sin factura sólo un 28% todo ello indica que lo supuesto por lo no facturado tiene un margen considerable pero es lo más cercano a la realidad.

3.3.4.4 EXTRACTO DE VENTAS POR GIRO.

- Computación:
 - Subieron las ventas del año 1996 a 1997, baja para 1998 a más de la mitad, se estabiliza en 1999 y baja fulminante para el año 2000.
- Equipo de Oficina:
 - En los años 1996 y 1997 se estabiliza, se desploma en 1998 y resurge en 1999 para caer por completo en el 2000.
- Foto Menudeo:
 - Va subiendo de 1997 a 1998 y en 1999 alcanza su punto culminante ya que subió casi 400% respecto al año anterior y bajó considerablemente para el 2000 a un 50% del año pasado.

- Foto Mayoreo:

- Crece de 1997 a 1998 en donde alcanza su punto máximo, baja para 1999 y se estabiliza para el 2000.

3.3.5 RECOMENDACIONES A PRIORI (CON LOS ANÁLISIS HASTA AHORA REALIZADOS)

TÁCTICAS.

- Darle prioridad a tener más clientes en la fotografía a tiendas al menudeo. (Marketing 4 P's).
- Establecer contactos directos con proveedores y clientes.
- Tener un sistema de costos.
- Separar los gastos de la empresa con los de la familia, dándole al empresario un sueldo por los gastos en la casa y tener muy en cuenta todos los gastos fijos que se tienen.
- Que existan registros de lo que se compra y se vende sin factura.
- Llevar un control mensual del Balance General y del Estado de Resultados para que se esté comparando mes con mes y trimestre con trimestre.

ESTRATÉGICAS.

- Definir el giro del negocio. (Recomienda la fotografía a tiendas al menudeo y al mayoreo).
- Realizar un estudio de mercado de los giros.
- Realizar un preproyecto.
- Tener un plan de negocio.

3.3.6 CONSIDERACIONES FINALES.

Este análisis tanto cuantitativo como cualitativo de la microempresa familiar está realizado de forma general y poco particular teniendo en consideración que es lo más apegado a la realidad.

El análisis está basado en el registro de las operaciones, en los estados de resultados, en las ventas, compras, gastos y en el porcentaje de comisiones para alcanzar un nivel de gastos mínimo y en base a ellos se evaluó la microempresa familiar FOTO ALDAY.

Existen muchas otras herramientas que pueden servir para un análisis similar como los estados de resultados, la contribución marginal, la rotación de inventarios y de efectivo, la liquidez, entre otros; todos ellos son importantes pero se consideró que lo que se realizó era lo más importante y urgente para empezar.

Esta planeación se realizó hasta el año 2000 por referencia de lo citado, en el 2001 y la mitad del semestre del 2002 se realizó la planeación y en el 2do semestre del 2002 y 2003 se consiguieron varios de los resultados que se mostraran en el capítulo V sobre el beneficio que se registró.

CAPÍTULO 4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN FOTO ALDAY.

4.1 INTRODUCCIÓN.

La empresa Foto Alday ha sido analizada y se tomó la decisión de tomar como herramienta para reestructuración de la empresa, a la Planeación Estratégica.

Con ella se espera que la empresa tome dirección y sentido y que pueda crecer de una forma ordenada en todos los aspectos que de ella emanan.

Los pasos de la planeación estratégica son claros y precisos y ellos se componen de: Misión, visión, principios, valores, diagnóstico de la situación actual, activos estratégicos, pasivos estratégicos, objetivos, rompimiento de paradigmas, establecimiento de estrategias, plan de negocio.

Se realizará la planeación estratégica en Foto Alday en el orden establecido.

4.2 MISIÓN Y VISIÓN.

MISIÓN.

Generar satisfacción completa en la venta de artículos fotográficos a nuestros clientes, proveedores, empleados, accionistas y sociedad. Trabajando con calidad, productividad y optimizando todos los recursos para beneficio de la empresa y de México.

VISIÓN.

Foto Alday será una empresa nacional generadora de riqueza para todos los involucrados en ella.

Esta visión puede considerarse muy amplia y confusa por los términos. Ella se refiere que ya no será una microempresa sino que obtendrá utilidades y se necesitará más personal para llegar a ser una pequeña empresa como primer objetivo y después se pensará en crecer de una forma armónica y si es posible ser una empresa grande. También quiere dejar claro que va a generar riqueza material, así como intelectual y espiritual para todos los que estén involucrados en la empresa. Todo ello generado por la compra - venta de artículos fotográficos al mayoreo y al menudeo.

Por tanto es importante el poder ofrecer una explicación más detallada sobre cada párrafo de la misión y así detallar cada enunciado de la misma.

- ❖ *Generar satisfacción completa:* Es decir que se cree un ambiente agradable que produzca un deseo, dando un cumplimiento absoluto de las obligaciones y responsabilidades que corresponden a cada quien, logrando que se perfeccionen las actividades desarrolladas por cada integrante de la empresa Foto Alday.
- ❖ *En la venta de artículos fotográficos:* la mercancía que se ofrece son productos fotográficos en general, aunque particularmente sólo se venden algunas marcas y algunos productos de ellas especialmente los que se ofrecen en la lista de precios. A parte de los artículos que se comercializan también se vende: el servicio, la atención, la puntualidad, la cordialidad, la amabilidad, el tiempo, y todas aquellas características que influyan en la satisfacción del cliente.
- ❖ *A todos nuestros clientes, proveedores, empleados, accionistas y sociedad:* implica dar un buen trato y atención cordial a todos. A nuestros clientes que son la razón principal de nuestra existencia, a los empleados que son parte de la compañía y que tienen el principal contacto con nuestros clientes, los que nos rodean entre ellos los familiares de nuestros empleados entre otros y la sociedad en general que ayuda a que Foto Alday crezca y se fortalezca.
- ❖ *Trabajando con calidad y productividad:* Se trabaja con calidad en todos los aspectos humanos para que se provoque un impacto y podamos influir como empresa a la sociedad. La calidad es superar las expectativas de nuestros clientes. De igual forma se trabaja con productividad, es decir hacer más y mejor las labores propias, con el mismo tiempo y las mismas herramientas.
- ❖ *Optimizando los recursos:* Las actividades laborales que se realicen se obtendrá el mejor uso de los recursos sin desperdiciar nada, en primer lugar las oportunidades de hacer crecer la empresa, así como todo lo que la empresa aporta para el beneficio de los empleados para crear un personal de calidad.
- ❖ *Para beneficio de la empresa y de México:* Es decir que debemos de trabajar pensando en beneficiar a la empresa, a la sociedad, a México y a mi mismo ya que estamos pensando en grande y sabemos que las grandes empresas empezaron en pequeñas empresas pero tuvieron la visión de pensar en grande y es lo que se requiere que todos salgamos beneficiados por trabajar en FOTO ALDAY.

4.3 PRINCIPIOS Y VALORES

Estos dos términos son complejos y abstractos pero la distinción que haré es que los principios los incorporaré como normas inamovibles bajo cualquier circunstancia y los valores son normas de conducta que nos indican el camino a seguir y que en circunstancias especiales pueden desviarse del camino.

PRINCIPIOS.

- Lealtad.
- Honestidad.
- Libertad.
- Responsabilidad.
- Ética.
- Igualdad.
- Fraternidad.
- Edificación.

Los principios en toda organización son como las raíces con las cuales se puede edificar la empresa así que explicaré brevemente la definición y/o el por qué de cada uno.

Todos estos principios son con relación a lo que la empresa y los empleados deben de ofrecer.

Lealtad: Es ponerse la camiseta de la empresa.

Honestidad: Actuar con sinceridad para el bien de todos.

Libertad: Es realizar lo correcto para el bien personal y empresarial.

Responsabilidad: Cada individuo que trabaje en Foto Alday deberá actuar en el momento oportuno y cumpliendo las expectativas que de él se tengan.

Ética: Es realizar siempre el bien.

Igualdad: La empresa Foto Alday no tendrá trato especial para alguien en particular todos somos importantes con diferentes obligaciones y responsabilidades.

Fraternidad: Toda persona deberá respetarse como hermano, ya que ello permitirá una mejor comunicación.

Edificación: La construcción de la empresa deberá estar cimentada en la formación de cada persona.

VALORES.

- ✓ Comunicación efectiva.
- ✓ Actitud de servicio.
- ✓ Veracidad.
- ✓ Puntualidad.
- ✓ Alegría en el servicio.
- ✓ Mejora continua.
- ✓ Proactividad.
- ✓ Organización.
- ✓ Dominio propio.
- ✓ Optimismo.
- ✓ Empatía.
- ✓ Integridad.

Análogamente los valores serían los anillos del árbol que le permite crecer en lo alto y en lo ancho de forma sana y ordenada y explico aquí el por qué de cada uno de ellos.

Comunicación efectiva: Toda persona tendrá que ser capaz de ponerse de acuerdo y dialogar para llegar al resultado deseado.

Actitud de servicio: Todos en Foto Alday deberán tener la postura de atención al prójimo.

Veracidad: No se permitirán las mentiras para perjudicar a otras personas.

Puntualidad: Es base para que las actividades se desarrollen en el tiempo indicado.

Alegría en el servicio: Todos en Foto Alday serán capaces de brindar una sonrisa en su actividad.

Mejora continua: Será indispensable la capacitación de cada miembro del equipo para cumplir con las necesidades que los clientes imploran.

Proactividad: La iniciativa de cada miembro es importante para que la empresa sea mejor cada día.

Organización:	Cada miembro de la empresa Foto Alday deberá planear así como administrar.
Dominio propio:	Todos debemos de ser diligentes y no sobresaltarse ante cualquier circunstancia.
Optimismo:	Ya que sólo así se podrá visualizar los objetivos planteados.
Empatía:	Cada miembro deberá “ponerse en los zapatos del otro” antes de actuar.
Integridad:	Se buscará la integridad de cada miembro de la empresa para beneficio de todos.

Se debe de dejar claro que la palabra cliente o prójimo están como sinónimos en estas definiciones ya que ellas nos indican a quien se atenderá.

Todos estos principios y valores son importantes con relación a la misión ya que al ejercerlos estaremos creando mejores personas y así un mejor México y por otra parte estaremos brindando un mejor servicio que se traducirá en más clientes y ello en mejores salarios y una mejor empresa.

4.4 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Como se manifestó en la teoría de la planeación estratégica este diagnóstico es importante para poder plasmar los objetivos necesarios y la situación de la empresa.

Es de suma importancia en qué punto se encuentra el paciente, es decir la empresa FOTO Alday, para conforme a ello podamos planear de la forma correcta.

En el capítulo 3 se analizó a la empresa cuantitativa y cualitativamente y este estudio servirá para analizar las fuerzas, las debilidades de la empresa calificando con números donde el No. 1 es una mayor fuerza, el 2 es una menor fuerza el 3 es neutro, el 4 es una menor debilidad y el 5 es una mayor debilidad. Después también se catalogará en la importancia que tiene para la empresa dicha fortaleza o debilidad con una A si la importancia es Alta, una B si la importancia es media y una C si la importancia es Baja.

Posteriormente analizaremos solamente las oportunidades y las amenazas para completar el analisis.

EMPRESA A.A.O.	1	2	3	4	5	A	B	C
MARKETING								
1. Reputación de la empresa.				√		√		
2. Eficiencia en la distribución.				√			√	
3. Satisfacción del cliente.			√			√		
4. Retención del cliente.			√			√		
5. Precio competitivo.			√				√	
6. Calidad del servicio.			√				√	
7. Sistema de costos.					√			√
8. Medios para conseguir la visión.				√				√
9. Experiencia en ventas.		√					√	
10. Experiencia en la fotografía.			√				√	
11. Proveedores		√				√		
12. Los clientes de Agfa		√				√		
FINANZAS.								
13. Costos o disponibilidad del capital				√			√	
14. Flujo de efectivo.				√			√	
15. Estabilidad financiera.				√			√	
16. Liquidez.				√		√		
17. Pasivos					√		√	
18. Contabilidad.			√					√
ORGANIZACIÓN								
19. Visión, liderazgo.				√		√		
20. Empleados dedicados.		√				√		
21. Flexibilidad y responsabilidad.			√					√
22. La perseverancia del emprendedor.		√					√	
23. Subsidios por parte de la familia del emprendedor.		√					√	
24. Políticas de ventas y de crédito y cobranza.					√		√	
25. Objetivos.					√	√		
26. Organización de las actividades.					√		√	
27. Amabilidad en el servicio.		√					√	

Este análisis está dividido en tres áreas fundamentales de la empresa FOTO ALDAY y donde se engloba un análisis de toda la empresa.

En el área de marketing se tiene que los primeros ocho postulados son generales y los subsecuentes son de orden particular.

Ya que en el capítulo 3 se realizó un estudio cualitativo y cuantitativo sobre la empresa solamente tocaremos los aspectos más relevantes de este análisis.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

La reputación de la empresa está deficiente en algunos términos principalmente por las promesas incumplidas por el emprendedor; la distribución de la empresa es regular ya que muchas veces los pedidos son entregados hasta que se tienen varios pedidos para un mismo lugar. La satisfacción y la retención del cliente van ligadas principalmente al tiempo de entrega y la disponibilidad que se tenga de él. El precio competitivo va relacionado al precio del mercado y se está en un punto medio donde ni se ofrece un precio alto ni bajo. La calidad del servicio de FOTO ALDAY está en equilibrio ya que por una parte se realizan las actividades adecuadas para cumplirles a algunos clientes y a otros el servicio de atención, disponibilidad y entregas a tiempo no son las que el cliente desea. En cuanto al sistema de costos de la empresa es pésimo ya que el emprendedor no sabe si gana o pierde solamente lo que realiza es agregarle un porcentaje al costo de la mercancía y ya, no toma en cuenta todos los demás gastos directos e indirectos que también deben de ir inmersos en el precio del producto.

Este análisis es general en los aspectos de la empresa por tal motivo también se realizará un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas particulares para completar este análisis.

ANÁLISIS FODA.

Este análisis se enuncia en unos cuantas palabras pero necesitó de una exhaustiva recopilación de la información y de el análisis de ésta.

FUERZAS.

- Se tiene un vendedor con una experiencia de ventas por más de 20 años.
- La perseverancia del emprendedor.
- El emprendedor es comisionista de Agfa.
- Experiencia de 4 años en la fotografía.
- Existen subsidios por parte de la familia del emprendedor.
- Se tienen subsidios extras de la familia como el coche o financiamientos.
- Contabilidad externa para Hacienda a un módico precio y confiable.
- Sueldo al acompañante de AAO en sus viajes.
- Clientes en el estado de Guerrero.
- Los clientes de Agfa representan una comisión del 5% de lo vendido.
- Clientes en el Distrito Federal.

DEBILIDADES

- El empresario no ha establecido los medios para conseguir su visión.
- El sistema familia – negocio no tiene límites.
- Pasivos que se tienen y que afectan una estabilidad.

- Se tienen dificultades de pago por falta de liquidez.
- No existen políticas de ventas ni de crédito y cobranza.
- No se establecen objetivos claros ni precisos.
- No existe una organización de las actividades.
- El teléfono se contesta como si fuera una casa y no como una oficina.
- No se atiende adecuadamente a los clientes.
- Sólo existe un proveedor confiable de productos de Kodak, Fuji y Agfa.
- Lo aprendido por el emprendedor es de tipo empírico.
- No se tiene un sistema de costos y de precios.

OPORTUNIDADES.

- Se traerán a México nuevos Minilab de Alemania por parte de Agfa.
- Se integrará al negocio Antonio Aldayturriaga Morales (postulante de esta tesis).
- Venta directa de Fuji y otros proveedores.
- Se tiene la posibilidad de vender al menudeo.

AMENAZAS.

- La fastidia de la familia al tener en la casa otro negocio.
- Poca publicidad por parte de Agfa y mucha de Kodak, Fuji, Konica, principalmente.
- Los requerimientos de la familia para necesitar cada vez más aporte económico por parte del emprendedor.

4.5 ACTIVOS ESTRATÉGICOS.

En el análisis de fortalezas y oportunidades la siguiente clasificación por orden de importancia para generar dinero requirió de mucho diálogo y comunicación con el emprendedor, de mucha observación, de plantear hipótesis y de ver si ellas se cumplían o no, después de todo el análisis se tiene como producto final los siguientes incisos respecto a los activos estratégicos que van a llevar a Foto Alday a ganar dinero:

1. Se tiene un vendedor con una experiencia por más de 20 años.
2. La perseverancia del emprendedor.
3. El emprendedor es comisionista de Agfa.
4. Experiencia de 4 años en la fotografía.
5. Existen subsidios por parte de la familia del emprendedor.
6. Se tienen subsidios extras de la familia como el coche o financiamientos.
7. Contabilidad externa para Hacienda a un módico precio y confiable.
8. Sueldo al acompañante de AAO en sus viajes.
9. Clientes en el estado de Guerrero

10. Los clientes de Agfa representan una comisión del 5% de lo vendido.
11. Clientes en el Distrito Federal.
12. Se traerán a México nuevos Minilabs de Alemania por parte de Agfa.
13. Se integrará al negocio Antonio Aldayturriaga Morales (postulante de esta tesis).
14. Venta directa de Fuji y otros proveedores.
15. Se tiene la posibilidad de vender al menudeo.

Estos 15 puntos son respecto al análisis FODA y en seguida tendremos 7 puntos más referentes a la tabla de marketing, finanzas y organización que en algunos casos son muy parecidos. Los factores positivos en realidad son pocos tomando en cuenta la escala del 1 al 5 y el factor positivo es el número 1 ó 2. Así sólo sería los siguientes:

16. Experiencia en ventas.
17. Proveedores.
18. Los clientes de AGFA.
19. Empleados dedicados.
20. La perseverancia del emprendedor.
21. Subsidios por parte de la familia del emprendedor.
22. Amabilidad en el servicio.

En total tenemos 22 activos estratégicos en la empresa Foto Alday.

4.6 PASIVOS ESTRATÉGICOS.

En el análisis FODA tenemos que lo que puntos que pueden provocar pérdidas en la empresa sería:

1. El empresario no ha sido una persona visionaria.
2. No se establecen objetivos claros ni precisos.
3. No existe una organización de las actividades.
4. No se atiende adecuadamente a los clientes.
5. No existen políticas de ventas ni de crédito y cobranza.
6. Sólo existe un proveedor confiable de productos de Kodak, Fuji y Agfa.
7. Se vende pero varias veces con pérdidas.
8. No se ha sabido separar el negocio de la familia.
9. Pasivos que se tienen y afectan la estabilidad.
10. Se tienen dificultades de pago por falta de liquidez.
11. No ha habido capacitación todo se aprende empíricamente.
12. La fastidia de la familia al tener en la casa otro negocio.
13. Poca publicidad por parte de Agfa y mucha de Kodak, Fuji, Konica, principalmente.
14. Los requerimientos de la familia para necesitar cada vez más de aporte económico.
15. Se contesta como teléfono particular en vez como de oficina.

En el análisis de la tabla de marketing, finanzas y organización serían los siguientes tomando en cuenta que en su aspecto general serían los puntajes de 4 ó 5 en la tabla estereotipada y ellas serían:

16. La reputación de la compañía
17. La calidad en el servicio
18. La eficiencia en la promoción
19. La innovación
20. La cobertura geográfica
21. Disponibilidad del capital
22. Flujo de efectivo
23. Estabilidad financiera
24. Destrezas
25. Economía de escalas
26. Visión y liderazgo
27. Orientación empresarial.

Sin duda el área que mayor problemática tiene es la de finanzas ya que de los tres aspectos propuestos, en todos tiene un bajo puntaje.

Así entonces estos dos análisis son complementarios ya que uno divide a la compañía en forma global y el otro de forma más particular. Ellos nos ayudarán para establecer objetivos claros y precisos para el éxito de la empresa.

4.7 OBJETIVOS.

Mercadotecnia.

- ✓ Vender 100% más que el año pasado en la foto al mayoreo (AGFA) y en la fotografía a tiendas al menudeo.
- ✓ Obtener el mayor margen de utilidad con respecto al año pasado.

Finanzas.

- ✓ Controlar las finanzas de la empresa en 5 meses.
- ✓ Conseguir crédito de mínimo \$50,000 en 4 meses.

Organización

- ✓ Formar mejores personas en 3 meses.
- ✓ Optimizar los recursos humanos, materiales y financieros en 5 meses.

Familia – empresa.

- ✓ Establecer en papel los objetivos y límites de la relación familia – empresa en 3 meses.

Los objetivos se ponen muy retadores para esta microempresa familiar Foto Alday para poder llegar lo más alto posible en las planteado por el empresario. Se tiene que dejar clara que algunos no se alcanzarán pero ya se habrá avanzado en la trayectoria para obtenerlo.

4.8 ROMPIMIENTO DE PARADIGMAS.

Existen paradigmas que nos ayudan y paradigmas que nos detienen, así como otros con los que tenemos que vivir y en este punto sólo analizaremos los paradigmas negativos que impiden conseguir los objetivos planteados y que se pueden romper.

- Es difícil administrar el negocio.
 - Se dará capacitación el emprendedor enfocado en administrar su negocio y en las ventas, el postulante de esta tesis se integrará al equipo de Foto Alday, se implementará un registro de operaciones , sistema que contenga ventas, compras, gastos. Se tendrán estado de resultados y balance general.
- La familia y la empresa no pueden conjuntarse hacia un mismo fin.
 - Se informará a la familia por escrito sobre lo que se realiza, se dialogará con la familia cuando exista un situación que afecte los intereses de ella.
- AAC no puede cambiar su ideología del negocio.
- Los estudios de mercado son costosos.
 - En principio se tiene que especificar que algunos estudios de mercado son muy costosos para Foto Alday. Daremos al emprendedor un análisis de estudio de mercado con su costo y su beneficio.
- En año de estancamiento de la economía no se puede vender más que en el anterior.
 - La economía nacional beneficia o perjudica las ventas y muchas personas creen que no se puede vender cuando existe un estancamiento en la economía. Para ello se identificará productos a vender, se tendrá un contacto íntimo con proveedores y clientes clave, se creará la imagen de la empresa.
- No sirve de mucho tener una imagen.
 - Se presentará al emprendedor casos de estudio de la importancia de la imagen de algunas micro, pequeñas y medianas empresas.
- Agfa no tiene reconocimiento a nivel aficionado en México.
 - Este paradigma es cierto que lo tendremos que convivir con él. La noticia buena que se tiene al respecto es que Agfa firmó contratos a

nivel mundial con Walmart y con Auchan y ello está llevando a ser más comercial.

- Los manuales de procedimiento no son necesarios.
Se obtendrá un reporte al emprendedor de todos los errores que pudo evitar si se tuviera dicho manual.
- Los clientes siempre compran a crédito
Se obtendrá un análisis al emprendedor de casos prácticos de la fotografía que venden de contado y los beneficios que se tienen por ello.

4.9 ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS.

Son las acciones en conjunto que se tendrían que ejecutar para poder alcanzar los objetivos planteados.

Así pondré los objetivos y las estrategias a seguir.

- Vender 100% más que el año pasado en la foto al mayoreo (AGFA) y la fotografía a tiendas al menudeo en cada uno.

Estrategias:

Identificar productos a vender.

Contacto íntimo con Agfa, con proveedores y clientes clave.

Buscar clientes por Internet, sección amarilla, expos, etc.

Crear la imagen de la compañía.

Tener estadísticas de ventas.

Tener un local para la venta al menudeo (este es una estrategia que por el costo que representa no se va a poner en el plan).

- Obtener el mayor margen de utilidad con respecto al año pasado.

Estrategias:

Obtener el mejor precio de nuestros proveedores.

Optimizar gastos fijos y variables

- Controlar las finanzas de la empresa en 5 meses.

Estrategias.

Crear un sistema financiero.

Crear un sistema informático.

Sistema de compras y de ventas.

- Conseguir crédito de mínimo \$50,000 en 4 meses.

Estrategias:

Conseguir las mejores formas de financiamiento.

Buscar proveedores que otorguen crédito.

- Formar mejores personas en 3 meses.

Estrategias:

Sistema de mejora continua en el personal (Capacitación).

- Optimizar los recursos humanos, materiales y financieros en 5 meses.

Estrategias:

Todo en la empresa debe de estar documentado.

Evaluar los recursos con que cuenta la compañía.

- Tener una mejor relación entre los miembros de la familia y de la empresa en 3 meses.

Estrategias:

Establecer los objetivos y límites de la relación familia – empresa.

4.10 PLAN DEL NEGOCIO.

El plan del negocio será establecer los objetivos, las estrategias, las metas, la acción(es) inmediata(s), indicador(es), responsables(s) y fecha de entrega de la microempresa.

En lo que corresponde a Foto Alday tendremos que los objetivos están planteados especial para esta microempresa familiar teniendo como empresario a Antonio Aldayturriaga Ontiveros.

El responsable específico de cada acción inmediata será el postulante de esta tesis, por tal motivo no se agregó el nombre en los planes.

Muchas veces se puede incluir un presupuesto aproximado y un beneficio aproximado en los planes y nosotros lo retomaremos en el capítulo 6 referente al costo – beneficio.

4.10 PLAN DEL NEGOCIO.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACCIÓN INMEDIATA	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA DE ENTREGA
1. Vender 100% más en foto al mayoreo y foto a tiendas al menudeo.	1.1 Identificar productos a vender.	1.1.1 Tener lista de precios.	Análisis de los productos que se han vendido.	El análisis.		1 mes.
		1.1.2 Tener lista de proveedores y posibles proveedores.	Listas de proveedores y posibles proveedores.	Lista.		3 semanas
	1.2 Contacto íntimo con AGFA, proveedores y clientes clave.	1.2.1 Administrar las visitas y los contactos con AGFA, clientes y proveedores clave.	Un documento de las visitas personales o por teléfono con AGFA, proveedores y clientes clave.	El documento.		2 semanas
		1.3 Buscar clientes por Internet, sección amarilla, expos, etc.	1.3.1 Obtener las páginas donde se pueda conseguir más clientes potenciales.	Tener la lista de clientes potenciales.	La lista de los clientes potenciales.	
	1.4 Crear la imagen de la empresa.	1.4.1 Tener el nombre y el logotipo.	Benchmarking de nombres y logotipos relativos a la fotografía.	La lista de los nombres y logotipos propuestos.		2 meses.
			Escoger el nombre y el logotipo de la compañía.	El nombre y el logotipo de la empresa.		2 semanas.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACCIÓN INMEDIATA	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA DE ENTREGA
Vender 100% más en foto al mayoreo y en foto a tiendas al menudeo.	1.5 Saber qué, cuándo y a quién se vende.	1.5.1 Análisis de ventas	Compilar la información.	El documento de ese análisis.		2 meses.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACCIÓN INMEDIATA	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA DE ENTREGA
2. Obtener el mayor margen de utilidad con respecto al año pasado.	2.1 Obtener el mejor precio de nuestros proveedores.	2.1.1 Tener la venta directa de Fuji y Vanta.	Contactarnos con el departamento correspondiente de cada proveedor.	Tener la primera venta de los proveedores citados.		1 mes.
		2.1.2 Tener mejores precios de los proveedores.	Tener plática con nuestros proveedores.	El precio menor en la factura.		1 mes.
	2.2 Optimizar los gastos fijos y los variables.	2.2.1 Disminuir los gastos fijos y los variables.	Tener un análisis de los gastos fijos y variables de los años anteriores y éste.	El análisis de estos gastos.		3 semanas.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACCIÓN INMEDIATA	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA DE ENTREGA
3. Controlar las finanzas en 5 meses.	3.1 Crear un sistema financiero.	3.1.1 Obtener información de las finanzas de la empresa.	Crear cuentas de clientes, proveedores, etc.	Tener las cuentas, los balances, los estados de resultados, etc.		3 meses.
		3.1.2 Llevar las finanzas en un sistema informático.	Buscar sistemas informáticos que engloben las finanzas, de las empresas.	Tener el sistema ya implantado en la empresa.		2 meses.
	3.2 Sistema de compras, ventas y gastos.	Tener el control de todas las ventas, las compras y los gastos. Establecer políticas de ventas, compras y gastos.	Crear un libro que contenga las ventas, las compras y los gastos. Preguntar las políticas que se toman para las ventas, las compras y los gastos.	El libro donde se tenga todo el control. El documento de las políticas de ventas		2 meses.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACCIÓN INMEDIATA	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA DE ENTREGA
4. Conseguir crédito de mínimo \$50,000 en 4 meses.	4.1 Encontrar la mejor forma de financiamiento.	4.1.1 Tener de 50,000 a 100,000 pesos de crédito.	Lista de las mejores opciones para la empresa.	El crédito que se obtenga.		3 meses.
	4.2 Encontrar proveedores que otorguen mejores créditos.	4.2.1 Aumentar el crédito con los proveedores que ya se tienen.	Tener una lista de las compras con nuestros proveedores en los años y una reunión con ellos.	La factura con más días de crédito que el que se tenía.		1 mes.
		4.2.2 Tener más proveedores con crédito.	Buscar proveedores que ofrezcan crédito.	Lista de proveedores.		1 mes.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACCIÓN INMEDIATA	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA DE ENTREGA
5. Formar mejores individuos en 3 meses.	5.1 Sistema de mejora continua (Capacitación).	5.1.1 Formar a las personas en el área laboral.	Tener planes de formación en el área laboral de otras empresas.	Plan de formación (laboral).		1 mes.
		5.1.2 Formar a las personas en el área intelectual.	Tener planes de formación en el área intelectual.	Plan de formación (intelectual).		1 mes.
		5.1.3 Formar a las personas en el área espiritual.	Tener planes de formación en el área espiritual.	Plan de formación (espiritual).		1mes.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACCIÓN INMEDIATA	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA DE ENTREGA
6. Optimizar los recursos humano, materiales y financieros en 5 meses.	6.1 Todo en la empresa debe de estar documentado.	6.1.1 Hacer las cosas bien y a la primera.	Tener manuales de procedimiento.	Los manuales.		5 meses.
	6.2 Evaluar los recursos con que cuenta la compañía.	6.2.1 Tener una cultura de productividad.	Tener un análisis mensual de lo eficiente de nuestros recursos.	El análisis.		2 meses.
			Sacar índices de productividad.	Los índices de productividad.		1 mes.
			Actuar en consecuencia con el análisis y los índices.	Plan de optimización de los recursos.		2 meses.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACCIÓN INMEDIATA	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA DE ENTREGA
7 Tener una mejor relación entre los miembros del sistema familia-empresa en 3 meses.	7.1 Establecer los objetivos y límites de la relación familia-empresa.	7.1.1 Prevenir pleitos entre los miembros del sistema familia-empresa. Informar a la familia y a la empresa de la situación en determinado momento.	Documento de objetivos y límites del sistema familia-empresa. Juntas o documentos que informen sobre la situación familia-empresa en determinado momento.	La mejor relación entre los miembros de la empresa.		2 meses.

CAPÍTULO 5 COSTO – BENEFICIO EN FOTO ALDAY.

Cada plan en la vida tiene sus ventajas y sus desventajas. El tomar una decisión nos acarrea consecuencia las cuales pueden ser mejores o peores dependiendo de la elección. La empresa Foto Alday ha estado inmersa en un manejo por parte del emprendedor de ella misma y el poder cambiar también tiene un costo.

Es común que las personas sólo se fijen y enfoquen todo lo que hacen o compran en el precio de ella, tanto que ello determina si algo es caro o barato dependiendo del precio. El comprar un lápiz puede ser muy caro y por el contrario el comprar un laboratorio fotográfico digital de miles de dólares puede ser muy barato todo ello dependiendo del beneficio que obtengas de dicha compra; ya que el lápiz si nunca lo ocupas y lo tiras no se obtuvo beneficio por esa compra y ella fue muy cara así en cambio si el uso adecuado del laboratorio fotográfico digital te trae un beneficio de miles de dólares fue muy barata su compra.

Así que en la vida tenemos que tomar decisiones que tendrán un costo y a la vez un beneficio y entonces debemos de decidir si queremos pagar ese costo y recibir el beneficio.

Muchas veces el beneficio no se ve en un periodo de tiempo corto sino se ve en un periodo largo, aunque corto y largo sean palabras abstractas cada persona o empresa tendrán que decidir y analizar cuánto tiempo es corto o largo.

5.1 EL COSTO DE LA PLANEACIÓN EN FOTO ALDAY

La empresa Foto Alday en el análisis mencionado se concluyó que estaba en decadencia y ello se confirma en las gráficas desde el año 1999 y seguían bajando considerablemente las ventas por tal motivo era necesario realizar acciones para que no cayeran más.

Lo que se plantea en esta tesis es la reestructuración de la compañía por medio de la planeación estratégica.

El costo de la planeación es caro para muchas empresas, en especial para las microempresas familiares. En especial para la microempresa familiar Foto Alday también tuvo un costo.

La ventaja que tuvo la microempresa familiar Foto Alday es que el postulante de esta tesis es un pariente del emprendedor y el costo fue relativamente bajo ya que la reestructuración de la empresa estuvo en conjunto con la postulación de esta tesis.

La planeación consistió en un curso especial de planeación de \$ 2,400 y tiempo en horas del postulante que fueron incluidas en las horas hombre que serán necesarias para la ejecución del proyecto.

Por tal motivo el sólo hecho de planear tuvo un costo muy reducido de aproximadamente \$ 6,000 contando las horas hombre del postulante de esta tesis, el curso de planeación y los demás costos asociados a ello.

El costo de llevar a la ejecución la planeación estratégica puede resultar muy cara en algunos casos y en este caso podemos dar los siguientes datos:

COSTOS PARTICULARES EN BASE AL PLAN DEL NEGOCIO.

1. VENDER 100% MÁS EN FOTO AL MAYOREO Y FOTO A TIENDAS AL MENUDEO.

1.1 Identificar los productos a vender.

Son aproximadamente 30 hrs./ hombre respecto al análisis de los productos que se han vendido y realizar la lista de precios.

1.2 Contacto íntimo con AGFA, proveedores y clientes clave.

Son aproximadamente 30 hrs./ hombre

1.3 Buscar clientes por Internet, sección amarilla y expos.

Se tiene aproximadamente 20 hrs./ hombre y 20 hrs./ máquina.

1.4 Crear la imagen de la empresa.

Este apartado cuesta con un diseñador gráfico en el proyecto emprendedores de la UNAM aproximadamente \$1000.

1.5 Saber qué, cuándo y a quién se vende.

Este tiene un costo aproximado de 20 hrs./ hombre y 20 hrs./ máquina.

VENTA DE ARTÍCULOS AL MENUDEO.

No se tomó como una acción en Foto Alday inmediata pero si se sugiere para próximas planeaciones la de vender al menudeo ya que se tienen todas las bases en ventas, compras, proveedores, etc. para poder tener una tienda con ventas al menudeo.

Los costos de este proyecto aproximadamente sería:

- ✓ La renta del local es de aproximadamente \$5,000 de unos 25 m². Existen locales con una mucho mejor ubicación pero son más caros y en estos momentos no es posible planear en ello porque no se tiene el capital para ello.
- ✓ El arreglo del local es de aproximadamente \$ 10,000.
- ✓ Las vitrinas e inmuebles para acomodar y mostrar los artículos \$ 6,000
- ✓ Los artículos fotográficos que se podrán a la venta en el local \$20,000
- ✓ Otros gastos \$3,000
- ✓ Los gastos relacionados con Hacienda aproximadamente \$3,000
- ✓ Imprevistos \$10,000

En total son \$70,000 aproximadamente con los meses de renta que se dejan de anticipo y otros gastos.

Por tal motivo no es lo más conveniente en estos momentos poner la tienda pero si es necesario tomarlo en cuenta para próximos planes.

2. OBTENER EL MAYOR MARGEN DE UTILIDAD CON RESPECTO DEL AÑO PASADO.

2.1 Obtener el mejor precio de nuestros proveedores.

- ✓ El costo de esta estrategia es aproximadamente de 30 hrs./ hombre así como llamadas a estas empresas.
- ✓ El tener mejores precios de nuestros proveedores costará aproximadamente 25 hrs./ hombre y \$2,000 en regalos, comidas, relaciones públicas, etc.

2.2 Optimizar los gastos fijos y los variables.

- ✓ El análisis de los gastos fijos y variables costará 20 hrs./ hombre.

3. CONTROLAR LAS FINANZAS EN CINCO MESES.

3.1 Crear un sistema financiero.

- ✓ Esta estrategia que consiste en obtener información de la empresa costará aproximadamente 40 hrs./ hombre.
- ✓ Las finanzas de un sistema informático puede variar de acuerdo a la complejidad del sistema y este sistema entre expertos en el área varía entre \$4,000 y \$7,000 .

3.2 Sistema de compras, ventas y gastos.

- ✓ Tener el control de las ventas, las compras y los gastos será aproximadamente de 30 hrs./ hombre.
- ✓ Establecimiento de políticas de ventas y de compras tiene un costo de 30 hrs./ hombre.

4. CONSEGUIR CRÉDITO DE MÍNIMO \$50,000 EN 4 MESES.

4.1 Encontrar la mejor forma de financiamiento.

- ✓ Las relaciones públicas que ello ocasiona es aproximadamente 50 hrs./ hombre. Entre lo importante está el poder financiarse aproximadamente un mes con uso de alguna tarjeta de crédito.

4.2 Encontrar proveedores que otorguen mejores créditos.

- Para poder aumentar el crédito con las personas o con las instituciones es necesario el tener relaciones públicas con ellos y poder aumentar el crédito en relación a los días y en el monto del préstamo. El costo aproximado es de 30 hrs./ hombre y de \$2,500 con relación a comidas, a regalos, etc.
- Conforme a tener más proveedores que puedan otorgar crédito tenemos una inversión de 20 hrs./ hombre.

5. FORMAR MEJORES INDIVIDUOS EN 3 MESES.

5.1 Sistema de mejora continua (Capacitación).

- Este sistema de mejora continua va enfocada a tres áreas específicas en las que una es el área laboral, otra es el área intelectual y otra es el área espiritual. Esta capacitación converge a un mejor aprovechamiento de toda la empresa. El costo del que estamos contemplando es de 60 hrs./ hombre lo cual se invertirá 20 para cada una de las áreas.

Se aclara que en este apartado se abocará al área de capacitación en la fotografía, en las ventas, en el crédito, en la cobranza y todo aquello que mejore la empresa.

6. OPTIMIZAR LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS EN 3 MESES.

6.1 Debe estar todo documentado en la empresa.

- La realización de un manual de la empresa y realizar los documentos costará aproximadamente 30 hrs./ hombre.

6.2 Evaluar los recursos con los que cuenta la compañía.

- Esta evaluación podría tener un costo de 20 hrs./ hombre.

7. TENER UNA MEJOR RELACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DEL SISTEMA FAMILIA – EMPRESA EN 3 MESES.

7.1 Establecer los objetivos y los límites de la relación familia – empresa.

- El costo de las juntas sería aproximadamente \$250 por las reuniones familiares y de conseguir a una persona que vaya encaminando a la empresa sería de \$500, ya que se necesitaría 2 reuniones al mes y se necesitaría los primeros 6 meses.
- Serán aproximadamente 20 hrs./ hombre en este objetivo.

El total de horas hombre que necesita la compañía es de 505.

Por otra parte el dinero que un experto en planeación sería de aproximadamente \$10,000 con respecto a la planeación.

Solamente tomando en cuenta la reestructuración de la microempresa a través de la planeación, sus conocimientos y su tiempo.

En base a este análisis realizado de costo y beneficio y a las pláticas y diálogos realizados con el empresario tenemos que por el dinero que la ejecución del plan representa y por el tiempo que el postulante dispone se acordó en realizar esta ejecución de la planeación estratégica a lo largo de un año y tres meses dividido en 8 horas a la semana y todo esto tomando un año de 50 semanas y lo restante en tres meses más teniendo un total de 505 hrs./ hombre.

Todo esto tiene un costo de \$50 por hora dando un total de \$25,200 a lo largo del tiempo planeado.

Con este tiempo tenemos cubierto el tiempo de horas / hombre.

Para hablar de todos los costos tendremos:

- \$6,000 de la planeación.
- \$1,000 de la imagen.
- \$2,000 de los viáticos para comidas con proveedores.
- \$4,000 para el sistema financiero informático.
- \$2,500 para las reuniones para el crédito.
- \$3,000 para las reuniones familiares.

Como total se tiene \$18,500, más las horas / hombre de \$25,200 más \$10,000 del experto en planeación, dando un Gran total de el costo de la planeación y la ejecución sería de \$53,700

ASESORÍAS EXTERNAS.

Este fue un caso especial de la empresa Foto Alday pero cabe mencionar que también existen consultorías que generalmente cobran cantidades fuera del alcance para microempresas sin embargo existen organismos o programas como Nacional Financiera (NAFINSA), asesorías especializadas en microempresas familiares como las de Grabinsky o programas como Centro de Apoyo a la micro y pequeña empresa (CAMYPE) de la Facultad de Contaduría y Administración en la UNAM, el Centro Incubador de Empresas de Base Tecnológica del IPN, el Programa Incubadora de Empresas ITESM-MONTERREY entre otros, que son entidades que sus cuotas son más accesibles para las micro y pequeña empresas.¹

Por otra parte el costo o la inversión como se quiera llamar de la planeación puede ser elevado para una empresa de este tipo sin embargo los beneficios que de ella emanan han llevado a la obtención de los siguientes resultados:

5.2 BENEFICIO DE LA PLANEACIÓN EN FOTO ALDAY.

Los beneficios cualitativos y cuantitativos que se podrían tener en Foto Alday serían los siguientes:

- ✓ Rescatar a una empresa que estaba en total decadencia.
- ✓ Incrementar las ventas en 100 %.
- ✓ Brindar dirección y sentido a la compañía.
- ✓ Obtener utilidad en lugar de déficit.
- ✓ Ayudar al progreso de México al crear empleadores y no empleados.
- ✓ Conseguir nuevos proveedores y mejores precios con los antiguos proveedores.

¹ Revista Entrepreneur vol.10 No. 3 Pág.104

- ✓ Conseguir mayor crédito con los proveedores y un crédito externo por \$50,000.
- ✓ Controlar las operaciones de la empresa.
- ✓ Tomar decisiones en base a razones financieras y a la intuición y no sólo a la intuición del empresario.

Los beneficios por una parte son cuantitativos y también cualitativos, es por ello que no solamente se tienen que contemplar unos o otros.

Como se planteó los beneficios obtenidos por la empresa Foto Alday son duros en muchos aspectos pero en otros son más cualitativos.

Entre los beneficios cualitativos tendríamos:

- Conseguir menor dependencia del cliente Patricia Adame Acevedo.
- Tener una lista de precios de Foto Alday y de AGFA con todo y descuentos.
- Lista de clientes y proveedores.
- Crear la imagen de la empresa.
- Conseguir la venta directamente de productos Fuji y Vanta.

Todo esto que se pretende tener una remuneración en el renglón principal de ventas ya que es lo referente al beneficio principal que la empresa tiene que tener para beneficio directo sobre el emprendedor.

Todos estos beneficios cualitativos y cuantitativos son muy importantes pero lo más importante para poder ejecutar esta planeación es la de tener utilidades adecuadas para el emprendedor y para mantener a su familia, es decir obtener utilidades correspondientes con la realidad del emprendedor Antonio Aldayturriaga Ontiveros.

1. VENDER 100% MÁS EN FOTO AL MAYOREO Y FOTO A TIENDAS AL MENUDEO.

El beneficio en pesos representaría una ganancia entre \$30,000 y \$60,000 ya que el principal objetivo para el emprendedor se refiere a vender el 100% y el porcentaje de ganancia varía entre el 1.5% y el 3% y que lo planeado a vender es de aproximadamente de \$2,000,000

Para el primer año sería esta ganancia y posteriormente este 100% ya no podría repetirse a menos que se registrase otra planeación estratégica y la ejecución del plan que reestructurara lo que ya se planeó anteriormente.

2. OBTENER EL MAYOR MARGEN DE UTILIDAD CON RESPECTO DEL AÑO PASADO.

Obteniendo el mayor margen de utilidad significa que bajarán los precios por lo menos un 1.5% y con ello poder ser más competitivo.

En base a vender \$ 2,000,000 y las compras que se tuvieron que realizar y el porcentaje que se ahorraría, es decir, el beneficio de dicho objetivo sería el de \$15,000.

3. CONTROLAR LAS FINANZAS EN CINCO MESES.

Este objetivo beneficiará a la microempresa en políticas adecuadas a las necesidades con un beneficio aproximado de \$5,000.

4. CONSEGUIR CRÉDITO DE MÍNIMO \$50,000 EN 4 MESES.

El beneficio de este objetivo será el de poder comprar más barato ya que se podrá pagar de contado.

El beneficio sería de aproximadamente de \$10,000.

5. FORMAR MEJORES INDIVIDUOS EN 3 MESES.

Repercutirá en menores pérdidas por no saber hacer las cosas, en la optimización de los recursos, en la mejora de la calidad y obtendremos \$5,000 de beneficio.

El mayor beneficio será en mayores ventas por tener personas responsables, respetuosas y con principios y valores.

6. OPTIMIZAR LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS EN 3 MESES.

El beneficio de este objetivo será de \$5,000

7. TENER UNA MEJOR RELACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DEL SISTEMA FAMILIA – EMPRESA EN 3 MESES.

El beneficio de este objetivo es más cualitativo ya que se tendrá una mejor relación con la familia, lo que conlleva a menos dolores, mayor comunicación y relación con los integrantes de la microempresa familiar Foto Alday.

El Gran Total del beneficio sería de:

- \$30,000 a \$60,000 por el 100% mayor en ventas.
- \$15,000 por el mayor margen de utilidad.
- \$5,000 por controlar las finanzas.
- \$10,000 por el crédito.
- \$5,000 por mejores individuos.
- \$5,000 por optimizar recursos.

Dando un total de \$70,000 a \$100,000 de beneficio.

CONCLUSIONES

Con estos datos y en base a el costo que es de \$53,700 y el beneficio que es entre \$70,000 y \$100,000 y con las pláticas con el emprendedor se llegó a la siguiente conclusión.

El costo y el beneficio de la planeación y de la ejecución de la planeación estratégica en Foto Alday se realizará de la siguiente forma:

1. La conclusión de la primera parte y el análisis mostrado al emprendedor fue el 1er trimestre del año 2001.
2. La planeación de empresa estaría completada en el primer semestre del 2002.
3. La ejecución del plan llevaría aproximadamente 1 año y estaría terminado en el 2ndo semestre del 2003.

Se realizaría primeramente los objetivos que fueran más inmediatos y con ventajas mayores como el de vender el 100 % más que el año pasado y todo lo referente a las horas / hombre del postulante de esta tesis y conforme se consiguieran los recursos de la misma ejecución se podrían ir realizando los demás objetivos con costos extras.

CAPÍTULO 6

RESULTADOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN FOTO ALDAY.

El costo y el beneficio de la planeación estratégica es muy importante. En la vida de cualquier persona, empresa, sociedad siempre será importante el tener contemplado dicho análisis.

En este caso de la empresa Foto Alday también ya se tienen resultados de la planeación estratégica que se realizó.

Sobre la base de estos datos podremos planear, volver a tomar en cuenta el costo y el beneficio de dicha planeación.

Se tiene en primer lugar que la microempresa familiar Foto Alday ha crecido de tal forma que ya no se puede considerar como una microempresa y que por sus ventas anuales se puede considerar una pequeña empresa además que están trabajando en la empresa 4 personas de una manera total o parcial en la empresa.

Como se estableció las ventas anuales están superando los \$ 2,500, 000 también el crédito que se está ofreciendo es mayor a nuestros clientes, además de todos estos datos la inversión de la empresa se aproxima más a la de una pequeña empresa.

El sistema que vamos a seguir en los resultados obtenidos será en base al primero y de importancia fundamental para el emprendedor y es el correspondiente a las ventas.

Este análisis es en 2do semestre del 2003 obteniéndose los siguientes resultados con la empresa FOTO ALDAY:

El objetivo para el emprendedor más importante es el que las ventas aumentaron casi un 200 %.

Otros objetivos en torno al emprendedor son los siguientes:

CON RELACIÓN AL EMPRENDEDOR:

- ✓ Trabajan más personas en la compañía.
- ✓ Se está ayudando al progreso de México al crear empleadores y no empleados.
- ✓ Se rescató a una empresa que estaba en total decadencia.
- ✓ Se controlaron las operaciones de la empresa.
- ✓ Se tomaron decisiones en base a razones financieras y a la intuición y no sólo a la intuición del empresario.

CON LAS FINANZAS DE LA EMPRESA TENEMOS:

- ✓ Se incrementaron las ventas en el año 2001 en casi 200 %,
- ✓ En el año 2002 se incrementaron un 3.5 %
- ✓ En el año 2003 un hubo un decremento del 25%.
- ✓ Se le dio dirección y sentido a la compañía.
- ✓ La utilidad creció de un déficit a una ganancia.
- ✓ Se consiguieron nuevos proveedores y mejores precios con los antiguos proveedores.

CON RELACIÓN A LA ADMINISTRACIÓN:

- ✓ Se empezó a brindar capacitación.
- ✓ Se creo un manual de la organización.
- ✓ Se consiguió mayor crédito con los proveedores y un crédito externo por \$35,000
- ✓ Se consiguieron créditos bancarios a pagos en un mes por \$ 50,000

Como se planteó los beneficios obtenidos por la empresa Foto Alday son duros en muchos aspectos pero en otros son más cualitativos.

Se podrá decir y en cierta medida es cierto que cuando la empresa está en decadencia es más fácil el que crezca y que lo más difícil fue cuando ya se tuvieron ganancia y en parte es cierto así que el beneficio que se consiguió y los que están a corto plazo por conseguir deben de estar en constante movimiento para que ese proceso de crecimiento no se detenga.

Entre los beneficios cualitativos claramente definidos tenemos:

- La dependencia del cliente Patricia Adame Acevedo es menos marcada.
- Existe una lista de precios de Foto Alday y de AGFA con todo y descuentos.
- Lista de clientes y proveedores.
- Se creo la imagen de la empresa.



Foto Alday

Esta fue la imagen de la empresa que mejor se adecuaba a lo que la empresa deseaba mostrar a sus clientes.

- Se consiguió la venta directamente de productos Fuji y Vanta.
- Se consiguió más crédito y mejores precios con nuestros proveedores; ejemplo de ello es que Foto Masao y L.F. Imagen Latente nos dan crédito de hasta \$100,000.

Todo lo mencionado anteriormente ha ocasionado muchos beneficios para la empresa FOTO ALDAY y ello ha llevado a un éxito en proporción con los costos establecidos para dicha empresa.

Además de lo ya establecido anteriormente como beneficios se tiene los siguientes:

OBJETIVO:

VENDER 100 % MÁS EN FOTO AL MAYOREO Y FOTO EN TIENDAS AL MENUDEO.

- ✓ Se han tenido ventas totales por más de 100% en el primer año y se han mantenido las ventas.
- ✓ Se tiene una lista de precios que se actualiza cada 3 meses o cuando se requiere.
- ✓ Se tiene una lista de clientes potenciales que se extrajo de varios medios: pláticas con clientes, teléfono, sección amarilla, Internet, etc.
- ✓ Se escogió el nombre y el logotipo de la empresa.

En forma particular se obtuvieron los siguientes resultados para finales del 2004.

Así se podría seguir con cada objetivo propuesto y los resultados específicos que se consiguieron, sin embargo no es la finalidad de los resultados y se expondrá otro diagnóstico de la situación de la compañía Foto Alday en el primer trimestre del año 2004 para comparar el avance o el retroceso que esta empresa consiguió en este proceso de planeación estratégica.

EMPRESA FOTO ALDAY	1	2	3	4	5	A	B	C
MARKETING								
1. Reputación de la empresa.			√			√		
2. Eficiencia en la distribución.			√				√	
3. Satisfacción del cliente.			√			√		
4. Retención del cliente.			√			√		
5. Precio competitivo.		√					√	
6. Calidad del servicio.			√				√	
7. Sistema de costos.				√				√
8. Medios para conseguir la visión.		√						√
9. Experiencia en ventas.		√					√	
10. Experiencia en la fotografía.			√				√	
11. Proveedores		√				√		
12. Los clientes de AGFA		√				√		
FINANZAS.								
13. Costos o disponibilidad del capital				√			√	
14. Flujo de efectivo.			√				√	
15. Estabilidad financiera.				√			√	
16. Liquidez.				√		√		
17. Pasivos					√		√	
18. Contabilidad.			√					√
ORGANIZACIÓN								
19. Visión, liderazgo.		√				√		
20. Empleados dedicados.		√				√		
21. Flexibilidad y responsabilidad.			√					√
22. La perseverancia del emprendedor.		√					√	
23. Subsidios por parte de la familia del emprendedor.		√					√	
24. Políticas de ventas y de crédito y cobranza.			√				√	
25. Objetivos.			√			√		
26. Organización de las actividades.			√				√	
27. Amabilidad en el servicio.		√					√	

Este análisis estuvo realizado de una forma específica de la empresa, con los clientes, con los proveedores y en especial con el empresario.

Si se compara con el análisis efectuado en el año 2000 se podrá comparar y se vislumbrarán varias mejoras en todas las áreas.

Sin embargo se ha detectado que en el área de finanzas no se ha avanzado de una forma mejor y es principalmente en referencia a lo que el emprendedor expuso es el robo de dos clientes por cantidades considerables a Foto Alday.

LOS BENEFICIOS QUE ESTÁN POR LOGRAR SERÍAN:

- Mejor relación empresa – familia.
- Crear una imagen más adecuada de la empresa.
- Sistema de operaciones de la empresa por computadora.
- Mejorar las finanzas de la empresa en particular el activo circulante.
- Tener un sistema de crédito y cobranzas adecuado a las nuevas circunstancias.
- Tener una tienda para venta al menudeo de productos fotográficos.

Han sido muchas ventajas de la planeación a lo largo de estos años, muchos de los objetivos planteados se han conseguido, además de otras metas conseguidas anexas a los objetivos planteados.

La empresa Foto Alday ha crecido en número, en utilidades en inversión, en visiones que no solamente están con el emprendedor sino también con las personas que trabajan en Foto Alday.

CONCLUSIONES.

La microempresa familiar es una entidad distinta de una empresa. Es una forma de que entre familiares puedan generar dinero para ellos de una forma lícita y ordenada. Ellas han jugado y seguirán jugando un papel importantísimo en el entorno mundial y nacional. No cabe duda que aunque sea una microempresa de cualquier giro, ubicación y tamaño necesita de herramientas que le ayuden a generar mejores oportunidades para el negocio y así se desarrolle y crezca, ya que sin las herramientas adecuadas es muy probable que la empresa pueda morir en un lapso muy corto.

La idea y el emprendedor tienen un peso fundamental en el éxito de la empresa ya que ellos son factores claves. No se podría hacer nada sin una buena idea y de una o varias persona(s) que tenga(n) las ganas y esté(n) capacitado(s) para poder obtener dinero casi a cualquier precio de una forma lícita. Aunque existen algunas características del emprendedor exitoso o de generar mejores ideas, todas ellas serán aceptadas o rechazadas en relación a los resultados que generen. Es también importante la información y los datos obtenidos por personas especializadas en el tema ya que ellas ayudan a enfocarse en las rutas que ya han sido probadas.

La familia juega un papel preponderante para el emprendedor ya que es la que da el aliento y la que motiva o desmotiva, la que genera alegría o tristeza, la que se convierte en conflicto o en unión. Es compleja la situación porque los sistemas interactúan entre sí, cuanto más si colaboran familiares en el negocio o cuando se cuenta con capital de ellos. Sin embargo cuando se ponen los lineamientos en papel y se cuenta con los conocimientos sobre el tema la familia se convierte en una fuerte herramienta para el éxito del negocio.

Es innegable la importancia que tiene la economía en los inicios de este tercer milenio y que seguramente seguirá teniendo. La globalización es una tendencia que ha acortado distancias para algunos y para otros las ha alejado. La microempresa familiar está en un vértice en donde por una parte existen corrientes que la quieren eliminar o por lo menos "desfamiliarizarla" o "profesionalizarla" y por otra parte la quieren impulsar más y ser clave en el desarrollo de los países.

Me parece importante el poner claro que la microempresa familiar es esencial para el desarrollo del México del siglo XXI en los aspectos sociales de distribución de riqueza y mejor aún generación de ésta, así como de nuevas entidades sociales con espíritu emprendedor y con la fuerza íntima que sólo generan los lazos familiares.

Las micros y pequeñas empresas necesitan de impulsos en primer lugar de ellas mismas con personas mejor capacitadas y con la convicción de que se puede desarrollar, del estado como entidad para impulsarlas y de la sociedad en general.

Existen muchas herramientas que ayudan a las empresas y entre ellas tenemos la administración, la informática, la contabilidad, la mercadotecnia, el diseño de sistemas etc. en la ámbito administrativo y en el técnico tendríamos la mecánica, la química, la electricidad, la electrónica y demás para poder producir de una forma adecuada. Sin embargo existe una herramienta que ha sido impulsora de grandes compañías y de grandes proyectos y ella es la planeación estratégica.

La planeación estratégica es la herramienta que considero adecuada para poder darle dirección y sentido a la compañía. Este herramienta es útil para saber qué tan sana o insana estaba la empresa y de qué estaba enferma y así poder enfocarse en los problemas más graves para darle solución al paciente llamado empresa.

En la microempresa familiar Foto Alday la planeación estratégica ha servido inmensamente en el funcionamiento de ésta, así por ejemplo, la misión, visión, principios y valores han servido a la empresa para poder ver más allá de lo que se pensaba, para comunicarse de una mejor forma, para contemplar que si se seguía haciendo lo mismo que los años anteriores se llegaría a un lugar donde no se quería.

Es relativamente sencillo el poner por escrito la misión, visión, principios y valores lo importante y lo difícil ha sido es que queden implantados en todos los que trabajan en ella.

La planeación como herramienta antes de que sea útil o no lo sea, es necesario realizar un análisis de la persona o de la empresa a quien se desea aplicarle dicha herramienta. Así que se concluye que la empresa Foto Alday estaba administrada de una forma errónea, el emprendedor solamente había sido formado desde el aspecto empírico y nada de teórico además que se había movido de giro en giro y ello había provocado poca estabilidad para sus clientes, también sabemos que la idea de generar riqueza a través de la fotografía no fue creada sino que llegó.

Toda la poca organización en el trabajo también se veía reflejada en la relación de trabajo y familia ya que no se especificaba las obligaciones de los familiares – trabajadores y ello acarrea demasiados conflictos tanto en la empresa como en la familia.

La situación legal de la empresa ha estado cambiando hacia el progreso por una parte pero por el otro lado con la tendencia a pagar más impuestos.

El giro de la empresa aunque ya se definió que sólo sería el de la fotografía se tiene que especificar aún más para poder enfocar las energías del negocio en ello.

Se deben de registrar todo lo que se realiza en Foto Alday ya que si no se tiene dicho análisis nunca se podrá llegar al lugar adecuado porque todo se tendrá en la mente del emprendedor.

Desde un análisis cuantitativo se concluye que la administración, la mercadotecnia, los procesos y las finanzas estaban siendo manejados de forma deficiente y todo ello repercute en la empresa para poder crecer. Una de las conclusiones importantes a las que se llegó es la de poder tener un plan de negocios y a sí mismo el de sistematizar las acciones tanto del emprendedor como el de las personas que trabajen con él.

Desde el punto de vista cualitativo se tiene que se tuvieron que realizar muchos cambios en relación a todo lo que se recopiló, por ejemplo se tuvieron que adecuar las ventas, las compras y los gastos en relación con los datos que el emprendedor recordaba o con lo que él creía. También en esa misma línea se tiene que no obstante todo ello no es más de una cuarta parte de toda la información y con lo que se generó sí se puede adecuar y es confiable. De tal forma se tiene que las compras, las ventas y los gastos de operación del negocio están desorganizados y se tiene que registrar todo lo que se realiza en la compañía.

Las compras han sido registradas casi de forma completa y ello fue la referencia para las ventas. Los gastos de operación han sido parcialmente registrados y por lo tanto mucho se tuvo que registrar en referencia a lo que el empresario remitió.

La misión, visión, principios y valores de Foto Alday han estado ayudando para que la empresa no decaiga sino crezca. Los análisis cuantitativos y cualitativos sirvieron para mostrarle al emprendedor qué rumbo estaba tomando la compañía y decidir conjuntamente donde se quería llegar. Los objetivos y las estrategias sirvieron para mostrar la ruta que se debía seguir para alcanzar los objetivos.

Finalmente se concluye que el análisis de costo – beneficio sirvió para saber si era benéfico el tener que pagar el precio o el costo o la inversión de algún bien o inmueble o en este caso de la planeación de la empresa o si no es conveniente, y en el caso de Foto Alday la inversión fue de un monto considerable para una microempresa como Foto Alday pero los beneficios que de ella surgieron dan soporte al costo de la inversión.

La planeación estratégica que se llevó a cabo en la empresa Foto Alday ha ocasionado mejores resultados que ha llevado a la microempresa a tener un mejor control de sus áreas de mercadotecnia, de finanzas y de administración lo que ha provocado que la empresa genere ventas superiores y se creen nuevas oportunidades así como nuevos obstáculos para crecer de una forma más ordenada, todo esto buscando su misión.

BIBLIOGRAFÍA.

- Salvendy, Graviel, Biblioteca del Ingeniero Industrial, Editorial Grupo Noriega, 1993, México D.F.
- Grabinsky, Salo, La empresa familiar, Editorial del Verbo Emprender, 1994, Edo. De México.
- Covey, Steven R. , Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, Editorial Paidós.
- Rivera, Víctor, Apuntes de Gestión de proyectos, 1998, Facultad de Ingeniería, UNAM.
- SECOFI, Compendio estadístico de la Industria Nacional, noviembre de 1997, México D.F.
- Rivera, Víctor, Apuntes de planeación estratégica, sem. 98-II, Facultad de Ingeniería, UNAM.
- Ginebra, Joan, Las empresas familiares, Editorial Panorama, 1997, México.
- Drucker, Peter, El ejecutivo eficaz, Editorial Sudamericana, 1983, México.
- Ludevid y Ollé, Como crear su propia empresa , Editorial Alfaomega, 1995, Barcelona, España.
- Gibb, Dyer, La experiencia emprendedora, Editorial Del Verbo Emprender, 1993, Edo. De México.
- SECOFI, Compendio estadístico de la Industria Nacional, noviembre de 1997.
- Censo Económico de 1999, INEGI
- Cordero, Antonio, Apuntes de la materia gestión de proyectos, sem. 98-II, Facultad de Ingeniería, UNAM.
- Grabinsky, Salo, El emprendedor, Editorial Del Verbo Emprender. 1988, Edo. De México.

- Grabinsky, Salo, Más sobre empresas familiares, Editorial Del Verbo Emprender, 1994, Edo. de México.
- Steiner, George, Planeación Estratégica, Editorial CECSA, 1998, México D.F.
- Ackoff, Russell, Un concepto de Planeación de empresas, Editorial Limusa, 1997, México.
- Ursul, Juan, Apuntes de planeación, sem. 97-II, Facultad de Ingeniería, UNAM.
- Bork, Jaffe, Lake, Dashew, Heisler, "Como trabajar en la empresa familiar", Editorial Juan Granica S.A., 1997, Barcelona España.
- S.S. Juan Pablo II, Carta a las familias
- Catecismo de la Iglesia Católica.
- Grabinsky, Salo, Ideas para pequeñas empresas... y sus dueños, Del verbo Emprender, 1997, Edo. De México.
- Covey, Stephen, Primero lo primero, Editorial Piados, 1996, México.
- Porter, Michael, Estrategia Competitiva, CECSA, 1998, México D.F.
- Colección de temas de administración para microindustrias, Desarrollo de la microempresa, Nacional Financiera, México.
- Colección de temas de administración para microindustrias, Ventas, Nacional Financiera, México.
- Colección de temas de administración para microindustrias, La contabilidad en la empresa, Nacional Financiera, México.
- Colección de temas de administración para microindustrias, Control de calidad, Nacional Financiera, México.
- Colección de temas de administración para microindustrias, La empresa y el empresario, Nacional Financiera, México.
- Revista Emprendedores, "Las Mypes en el mundo", abril 2002, México.
- Giral Barnes, José, Cultura de la efectividad, Grupo Editorial Iberoamérica, 1993, México D.F.
- Goldratt, Elihayu, La Meta, Ediciones Castillo, 1994, México.

- Finch, Lloyd, "La cortesía por el teléfono y el servicio al cliente, Grupo Editorial Iberoamérica, 1998, México D.F.
- Morgan, Rebecca, "Profesionalismo en las ventas, Grupo Editorial Iberoamérica, 1992, México D.F.
- Woessner, Pedro, "Para la cobranza efectiva, Editorial Patria, 1993, México D.F.
- Anzola, Sérvulo, "De la idea a Tu empresa, Editorial Limusa, 2001, México D.F.
- Aronoff, Craig, Ward, John, "Compensaciones en la empresa familiar, McGraw- Hill Interamericana Editores, 2001, México D.F.
- Rivera, Víctor, "Manual de Planeación Pyme y metodología del empresario, Nighthmare Consulting de México, 2004, México D.F.

PÁGINAS WEB

- Nacional Financiera
www.nafinsa.org.mx
- Tips para emprendedores.
www.t1msn.com.mx
- Secretaría de Economía
www.economia.gob.mx
- Dinero en la red.
[www.http//t1msn.dineronet.com/em.asp](http://t1msn.dineronet.com/em.asp)
- Fincomun.
www.fincomun.com.mx
- Entrepreneur
www.soyentrepreneur.com
- [www. Emprendeideas.com.mx](http://www.Emprendeideas.com.mx)
- [www. pyme.com.mx](http://www.pyme.com.mx)